



RAQAMLI TRANSFORMATSIYA VA KPI ASOSIDA TIJORAT BANKLARI STRATEGIK SAMARADORLIGINI OSHIRISH: OSIYO VA MDH TAJRIBASI

**Raxmanov Zafarjon
Yashinovich**

*O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi
Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi mustaqil
izlanuvchisi, PhD., dotsent
E-mail: zry2010@rambler.ru*

Mazkur tezisda Osiyo va MDH mamlakatlari tijorat banklarida strategik boshqaruvni raqamli transformatsiya, samaradorlik KPIlari va zamonaviy bank ekotizimlari asosida rivojlantirish tajribasi tahlil qilingan. Xitoyning ICBC va CCB, Qozog'istonning Halyk Bank va Kaspi.kz, Rossiyaning Sberbank va VTB, shuningdek Janubiy Koreya va Malayziya banklari misolida strategik transformatsiya mexanizmlari o'rganilgan. Operasion samaradorlik, Super-app, sun'iy intellekt va «ikki maqsad» KPI tizimlaridan O'zbekiston tijorat banklarida foydalanish bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Zamonaviy bank tizimida raqobat bankning filiallari soni, kredit portfeli yoki kapital hajmi bilangina belgilanmaydi. Ma'lumotlarni qayta ishlash tezligi, mijozga xizmat ko'rsatish sifati, raqamli kanallar ulushi va operasion xarajatlarni boshqarish qobiliyati strategik ustunlikning muhim manbalariga aylanmoqda. Shu sababli raqamli transformatsiya alohida IT loyiha emas, bankning umumiy biznes strategiyasi bilan integratsiyalashgan jarayon sifatida qaralishi lozim.

Janubiy Koreya va Xitoy banklari tajribasida moliyaviy natijalar bilan davlat va ijtimoiy vazifalarni bir vaqtda baholash mexanizmi alohida ahamiyatga ega. Shinhan Financial Groupning «4P KPI» tizimi Profit, People, Planet va Partnership ko'rsatkichlarini birlashtirsa, Xitoy davlat banklarida «Double Mission» tamoyili tijoriy samaradorlik va davlat iqtisodiy siyosati vazifalarini yagona KPI arxitekturasida muvofiqlashtiradi.

ICBC KPI tizimida «davlat vazifalari» 40 foiz, «tijoriy» ko'rsatkichlar 60 foiz vaznga ega bo'lib, Boshqaruv a'zolarining yillik mukofoti shu nisbatda baholanadi. Bunday yondashuv davlat ulushi yuqori banklarda ijtimoiy vazifalarning tijoriy samaradorlikdan ajralib qolmasligini ta'minlaydi.

1-jadval

Xitoy yetakchi tijorat banklarining strategik ko'rsatkichlari

Ko'rsatkich	ICBC	CCB	O'zbekiston bank tizimi o'rtachasi
Jami aktivlar, trln AQSH doll.	7,4	6,1	0,068

Ko'rsatkich	ICBC	CCB	O'zbekiston bank tizimi o'rtachasi
Sof foyda, mlrd AQSH doll.	51,8	46,5	0,1-0,3
ROA, %	0,77	0,79	0,3-0,5
ROE, %	9,8	10,04	3,5-6,0
CIR, %	28-32	24	44-80
NIM, %	1,28	1,34	3,8-4,5
NPL, %	1,31	1,33	4,5-5,0
CET1, %	14,8	14,63	13,5-17,8

Manba: ICBC va CCB 2025 yil moliyaviy hisobotlari asosida muallif tomonidan tuzildi.

Jadval ma'lumotlari Xitoy banklarida operasion samaradorlik bo'yicha sezilarli ustunlik mavjudligini ko'rsatadi. CIR ko'rsatkichi ICBCda 28-32 foiz, CCBda taxminan 24 foizni tashkil etgan bo'lsa, O'zbekiston bank tizimida ayrim holatlarda 44-80 foiz diapazonida shakllangan. Mazkur farq raqamli transformatsiya, markazlashtirilgan operasion jarayonlar va xarajatlar intizomining birgalikda qo'llanilishi bilan izohlanadi.

Qozog'iston bank tizimi iqtisodiy va institusional xususiyatlari jihatidan O'zbekiston uchun eng yaqin xorijiy tajribalardan biri hisoblanadi. Halyk Bank va Kaspi.kz misolida bankning an'anaviy moliyaviy institutdan raqamli ekotizimga aylanishi kuzatiladi. Halyk Bank mobil ilovasiga 66 ta davlat xizmati integratsiya qilingan va Super-app foydalanuvchilari 2025 yilning to'qqiz oyi holatiga 8,3 millionga yetgan. Kaspi.kz esa Payments, Marketplace va Fintech platformalarini yagona Super-appda birlashtirgan.

2-jadval

Qozog'iston yetakchi moliyaviy institutlarining strategik ko'rsatkichlari

Ko'rsatkich	Halyk Bank	Kaspi.kz
Jami aktivlar, mlrd AQSH doll.	39,2	≈35
Sof foyda, mlrd AQSH doll.	≈2,2	≈3,1
ROA, %	4,2-4,8	7,5-9,2
ROE, %	30+	48-55
CIR, %	16,3	28-34
Super-app foydalanuvchilari, mln	8,3	13,5+
Davlat ulushi, %	0	0

Manba: Halyk Bank Annual Report 2025 va Kaspi.kz moliyaviy hisobotlari asosida muallif tomonidan tuzildi.

Halyk Bankda CIR ko'rsatkichining 16,3 foizga tushishi va ROEning 30 foizdan yuqori darajada shakllanishi raqamli transformatsiya bilan yuqori rentabellikni uyg'unlashtirish mumkinligini ko'rsatadi. Bank platformasining davlat va xususiy

xizmatlar bilan integratsiyasi mijoz uchun bankni alohida moliyaviy mahsulot sotuvchi tashkilotdan kundalik hayotda doimiy foydalaniladigan raqamli sherikka aylantiradi.

Rossiya banklarida raqamli transformatsiya sun'iy intellekt bilan chuqur integratsiya qilingan. Sberbankda jismoniy shaxslarga kredit ajratish qarorlarining 100 foizi, yuridik shaxslar bo'yicha qarorlarning 70 foizi sun'iy intellekt orqali qabul qilinishi, korporativ kredit ajratish muddatining 2-3 haftadan 7 daqiqagacha qisqarishi qayd etilgan. Bankda CIR 2024 yilda 30,3 foiz, 2025 yil birinchi choragida 26,9 foiz va 2026 yil birinchi choragida 23,9 foizgacha pasaygan.

VTBning strategik modeli Sberning universal ekotizimidan farq qilib, korporativ xizmatlar, transchegaraviy banking va raqamli chakana xizmatlarni kengaytirishga asoslangan. O'zbekistonning Markaziy Osiyodagi geoiqtisodiy o'rnini hisobga olganda, xalqaro savdo, migrantlar pul o'tkazmalari va turli valyutalardagi raqamli hisob-kitoblar bank strategiyasining istiqbolli yo'nalishlaridan biri bo'lishi mumkin.

Malayziya bank tizimida islom bankingi va an'anaviy bank xizmatlarini yagona korporativ strategiyada uyg'unlashtirish tajribasi muhim. Maybank Islamic mustaqil sho'ba tashkiloti bo'lsa-da, yagona korporativ boshqaruv ostida faoliyat yuritishi va AAOIFI hamda IFSB standartlariga muvofiqligi O'zbekistonda islom bank xizmatlarini joriy etish uchun metodologik manba bo'lib xizmat qiladi.

3-jadval

O'zbekiston banklarida strategik samaradorlikni oshirish bo'yicha ustuvor vazifalar

Muammo / vazifa	Ahamiyati	Taklif etiladigan yechim
KPIlar motivatsiya bilan yetarlicha bog'lanmagan	Yuqori	Strategik KPIlarni rahbar va xodimlar bonusiga bog'lash
CIR darajasi ayrim banklarda yuqori	Yuqori	Raqamlashtirish va avtomatlashtirishni kuchaytirish
Davlat va tijoriy vazifalar aralash baholanadi	Yuqori	«Ikki maqsad» KPI tizimini joriy etish
Mobil ilovalar asosan moliyaviy xizmatlar bilan cheklangan	O'rta	Super-app va ekotizim modelini rivojlantirish
AI texnologiyalaridan foydalanish cheklangan	Yuqori	Skoring, tahlil va operasion jarayonlarga AI ni integratsiya qilish
Transchegaraviy xizmatlar yetarlicha rivojlanmagan	O'rta	Raqamli xalqaro hisob-kitob infratuzilmasini kengaytirish

Manba: tadqiqot natijalari asosida muallif tomonidan tuzildi.

O'rganilgan tajribalar asosida O'zbekiston tijorat banklarida quyidagi tizimli choralarni amalga oshirish maqsadga muvofiq hisoblanadi:

1. Davlat ulushi mavjud banklarda «ikki maqsad» KPI tizimini joriy etish. Tijoriy ko'rsatkichlar bilan birga davlat tomonidan yuklatilgan ijtimoiy-iqtisodiy vazifalar alohida blok va aniq vazn asosida baholanishi lozim.

2. Operasion samaradorlik uchun miqdoriy maqsadlar belgilash. O'rta muddatda CIRni 40-45 foiz diapazoniga tushirish va uzoq muddatda yanada samarali xalqaro ko'rsatkichlarga yaqinlashish maqsadga muvofiq.

3. Bank mobil ilovalarini Super-app modelida rivojlantirish. Moliyaviy xizmatlar bilan birga davlat xizmatlari, elektron tijorat, sug'urta va boshqa kundalik servislarni integratsiya qilish zarur.

4. Sun'iy intellektni umumiy strategiya tarkibiga kiritish. AI kredit skoring, mijozlar segmentatsiyasi, firibgarlikni aniqlash va kredit qarorlarini avtomatlashtirishda qo'llanilishi lozim.

5. KPI va motivatsiya o'rtasida majburiy bog'liqlikni shakllantirish. Strategik maqsadlarga erishish rahbariyat va xodimlar rag'batlantirilishiga ta'sir qilgandagina KPI boshqaruv mexanizmiga aylanadi.

6. Bankni mijozning raqamli hayotiy sherigiga transformatsiya qilish. Milliy to'lov tizimlari, telekommunikatsiya kompaniyalari, elektron tijorat platformalari va davlat xizmatlari bilan strategik hamkorlikni kengaytirish lozim.

Tadqiqot natijalari Osiyo va MDH banklarining muvaffaqiyati yuqori rentabellik yoki texnologiyalarga katta investisiyaning o'zi bilan emas, balki strategiya, KPI, texnologiya, mijozlar ekotizimi va xodimlar motivatsiyasining yagona boshqaruv tizimida birlashtirilganligi bilan belgilanishini ko'rsatadi. Xitoyning «ikki maqsad» KPI arxitekturasini, Qozog'istonning Super-app ekotizimi, Rossiya banklarining AI-strategiyasi va Malayziyaning islom bankingi integratsiyasini O'zbekiston sharoitiga bosqichma-bosqich moslashtirish tijorat banklari strategik samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.