



INNOVATION IQTISODIYOT

Ilmiy-amaliy elektron jurnal

2026

№10

ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА

Научно-практический электронный журнал

INNOVATIVE ECONOMY

Scientific and practical electronic journal



Indexlanadigan bazalar:  Google Scholar  Crossref  OpenAIRE  CYBERLENIKA



INNOVATION IQTISODIYOT

ILMIY-AMALIY
ELEKTRON JURNAL

10-jild
10-son
Oktyabr, 2026

ИННОВАЦИОННАЯ
ЭКОНОМИКА
Научно-практический
электронный журнал

INNOVATIVE ECONOMY
Electronic scientific and
practical journal



INNOVATSION IQTISODIYOT

ILMIY-AMALIY ELEKTRON JURNAL

ISSN: 3030-315X

globalsciencehub.uz

Muassis:

Qarshi davlat texnika universiteti

Tahririyat Kengashi raisi:

R.X.Ergashev, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Tahririyat Kengashi raisi o‘rinbosari:

S.N.Xamrayeva, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Mas’ul muharrir:

N.A.Ochilova, PhD, dotsent

Texnik muharrir:

S.J.Qulmurotov

Jurnal har oyda bir marotaba elektron shaklda jurnalning rasmiy sayti orqali nashr etiladi.

Tahririyat manzili:

180100, Qarshi shahri, Mustaqillik ko‘chasi 225-uy Tel.:

+998 (75) 221 09 23

+998 (93) 902 72 63

Faks: +998 (75) 221 1395

innoeconomic@kstu.uz

“Innovatsion iqtisodiyot” ilmiy - amaliy elektron jurnali O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2025-yil 5-apreldagi 369-sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro‘yxatiga kiritilgan.

Jurnalda quyidagi ruknlar asosida maqolalar nashr etiladi:

1. Nazariya va metodologiya
2. Raqamli iqtisodiyot
3. Mintaqa va tarmoqlar iqtisodiyoti
4. Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik
5. Inson kapitali iqtisodiyoti
6. Menejment va marketing
7. Buxgalteriya hisobi, iqtisodiy tahlil va audit
8. Moliya, kredit va investitsiya
9. Ekonometrika va statistika
10. Xizmat ko‘rsatish va turizm sohasi

TAHRIRIYAT KENGASHI:

Tahririyat Kengashining xalqaro a'zolari:

Ovchinnikov Viktor Nikolayevich - i.f.d., professor, akademik (Janubiy Federal Universitet, Rossiya)

Solodovnikov Sergiy Yurevich - i.f.d., professor (Belorussiya milliy texnika universiteti)

Sidorov Viktor Aleksandrovich - i.f.d., professor, (Kuban davlat universiteti)

Shevchenko Igor Viktorovich - i.f.d., professor (Kuban davlat universiteti, Rossiya)

Kusainov Xalel Xaymullievich – i.f.d., professor, akademik (Qozog‘iston Respublikasi Milliy fanlar akademiyasi)

Samandarzoda Iskandar Hakim - Iqtisodiyot fanlari doktori (Sh.Shotemur nomidagi Tojikiston agrar universiteti)

Gibadullin Artur Arturovich - i.f.n. dotsent (Milliy tadqiqot universiteti, Moskva energetika instituti, Rossiya)

Sergey Aleksandrovich Voynash - ilmiy xodim (P.Lumumbi nomidagi Rossiya xalqlar do‘stligi universiteti)

Valentina Nikolayevna Pulyayeva - iqtisod fanlari nomzodi, dotsent (Rossiya Federatsiyasi hukumati qoshidagi Moliya universiteti)

Dmitriy Evgenievich Morkovkin, iqtisod fanlari nomzodi, dotsent (Moliya universiteti, Rossiya Federatsiyasi hukumati)

Sadriddinov Manuchehr Islomiddinovich - i.f.d., professor, (Tojikiston Respublikasi Milliy fanlar Akademiyasi)

Perskaya Viktoriya Vadimovna - i.f.d., professor, (Rossiya Federatsiyasi hukumati huzuridagi Moliya universiteti)

Molchanov Igor Nikolayevich - i.f.d., professor, (Lomonosov nomidagi Moskva davlat universiteti)

Basova Mariya Mixaylovna - i.f.d., professor, (Rossiya Federatsiyasi hukumati huzuridagi Moliya universiteti)

Aleksandr Leonidovich Chupin, iqtisod fanlari nomzodi (P.Lumumbi nomidagi Rossiya xalqlar do‘stligi universiteti)

Nezamaykin Valeriy Nikolayevich - i.f.d., professor, (Rossiya davlat gumanitar universiteti)

Nikonorova Alla Vladimirovna - i.f.n., dotsent, (Rossiya Federatsiyasi hukumati huzuridagi Moliya universiteti)

Dmitriyeva Olga Aleksandrovna - i.f.n., dotsent, (Rossiya Federatsiyasi hukumati huzuridagi Moliya universiteti)

Shvets Yuriy Yuryevich - i.f.n., dotsent, (Rossiya Fanlar akademiyasining Nazorat fanlari instituti)

Kolosova Yelena Valeryevna - i.f.n., dotsent, (Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot universiteti)

Tahririyat Kengashi a'zolari:

Gulyamov Saidaxror Saidaxmedovich - i.f.d., professor, akademik

Pardayev Mamayunus Qarshiboyevich - i.f.d., professor

Navruz-zoda Baxtiyor Negmatovich - i.f.d., professor

Xatamov Ochildi Qurbonovich - i.f.d., professor

Fayziyeva Shirin Shodmonovna - i.f.n., professor

Jumayeva Gulrux Jo‘raqulovna - i.f.n., professor

Egamberdiyeva Salima Raimovna - i.f.n., dotsent

Erkayeva Gulbahor Panjiyevna - i.f.n., professor

Yakubova Shamshinur Shuxratovna - i.f.d., (DSc) dotsent

Amirqulov Shuhrat Olimovich - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Samiyeva Gulnoza Toxirovna - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Ubaydullayev G‘ayrat Zuvaytovich - i.f.n., dotsent

Xo‘jaqulova Nigora Rustamovna - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Turobov Sherzod Alisherovich - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Alimova Munisa Yulchiyevna - i.f.f.d. (PhD) dotsent

Ergasheva Nasiba Raxmatullayevna - i.f.d., (DSc), dotsent

Boboqulov Sanjar Baxromkulovich - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Djalilov Raxmonkul Hamidovich - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Nomazov Baxrom Bobomurodovich - i.f.f.d. (PhD) dotsent

Alimxanova Nigora Alimxanovna - i.f.f.d. (PhD) dotsent

Jonuzokov Mirzabek Kulmamatovich - i.f.f.d. (PhD), dotsent

Muxammadiyeva Yulduz Yusupovna - i.f.f.d. (PhD) dotsent

Xo‘janova Gulshoda Otamurodovna - i.f.f.d. (PhD) dotsent

Tursunova Aziza Xoshimovna - i.f.f.d. (PhD)

Xolliyev Sherali Baxtiyorovich - i.f.f.d. (PhD)

Panjiyev Samijon Aliqulovich - PhD, dotsent



ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА

Научно-практический электронный журнал

ISSN: 3030-315X

globalsciencehub.uz

Учредитель:

Каршинский государственный технический университет

Председатель редакционного совета:

Р.Х.Эргашев, доктор экономических наук, профессор

Заместитель председателя редакционного совета:

С.Н.Хамраева, доктор экономических наук, профессор

Ответственный редактор:

Н.А.Очилова, PhD, доцент

Технический редактор:

С.Ж.Кулмуротов

Журнал издается один раз в месяц в электронной форме и публикуется через официальный сайт журнала.

Адрес редакции:

180100, г. Карши, ул. Мустакиллик, дом 225

Тел: +998 (75) 221 09 23

+998 (93) 902 72 63

Факс: +998 (75) 221 1395

E-mail: innoeconomic@kstu.uz

Научно-практический электронный журнал «Инновационная экономика» включён в перечень национальных научных изданий на основании решения Президиума Высшей аттестационной комиссии при Министерстве высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан от 5 апреля 2025 года № 369.

В журнале публикуются статьи по следующим рубрикам:

1. Теория и методология
2. Цифровая экономика
3. Экономика регионов и отраслей
4. Малый бизнес и частное предпринимательство
5. Экономика человеческого капитала
6. Менеджмент и маркетинг
7. Бухгалтерский учет, экономический анализ и аудит
8. Финансы, кредит и инвестиции
9. Эконометрика и статистика
10. Сфера услуг и туризм

Редакционная коллегия:

Международные члены Совета редколлегии:

Овчинников Виктор Николаевич - д.э.н., профессор, академик (Южный федеральный университет, Россия)

Солодовников Сергей Юрьевич - д.э.н., профессор (Белорусский национальный технический университет)

Виктор Александрович Сидоров - д.э.н., профессор, (Кубанский государственный университет)

Шевченко Игорь Викторович - д.э.н., профессор (Кубанский государственный университет)

Кусаинов Халел Хаймуллович - д.э.н., профессор, академик (НААН Республика Казахстан)

Самандарзода Искандар Хаким - д.э.н., профессор (Таджикистанский аграрный университет им. Ш. Шотемура)

Гибатуллин Артур Артурович - к.э.н., доцент (Национальный исследовательский университет «Московский энергетический институт»)

Войнаш Сергей Александрович - научный сотрудник (Российского университета дружбы народов имени П.Лумумби)

Пуляева Валентина Николаевна - к.э.н., доцент (Финансовый университет при Правительстве РФ)

Морковкин Дмитрий Евгеньевич - к.э.н., доцент (Финансовый университет Правительство РФ)

Садриддинов Манучехр Исламиддинович - д.э.н., профессор (Национальная академия наук Республики Таджикистан)

Перская Виктория Вадимовна - д.э.н., профессор (Финансовый университет при Правительстве РФ)

Молчанов Игорь Николаевич - д.э.н., профессор (Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова)

Басова Мария Михайловна - д.э.н., профессор (Финансового университета Российской Федерации)

Чупин Александр Леонидович - к.э.н. (Российского университета дружбы народов имени П. Лумумби)

Незаймакин Валерий Николаевич - д.э.н., профессор (РГТУ)

Никонорова Алла Владимировна - к.э.н., доцент (Финансового университета Российской Федерации)

Дмитриева Ольга Александровна - к.э.н., доцент (Финансового университета Российской Федерации)

Швец Юрий Юрьевич - к.э.н., доцент (Институт проблем управления РАН)

Колосова Елена Валерьевна - к.э.н., доцент (Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова)

Члены Совета редколлегии:

Гулямов Саидхорр Саидхмедович - д.э.н., профессор, академик

Пардаев Мамаюнус Каршибоевич - д.э.н., профессор

Навруз-зода Бахтиёр Негматович - д.э.н., профессор

Хатамов Очилди Курбанович - д.э.н., профессор

Файзиева Ширин Шодмоновна - к.э.н., профессор

Жумаева Гулрух Журакуловна - к.э.н., профессор

Эгамбердиева Салима Раимовна - к.э.н., доцент

Еркаева Гулбахор Панжиевна - к.э.н., профессор

Якубова Шамина Шухратовна - д.э.н., (DSc), доцент

Амиркулов Шухрат Олимович - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Самиева Гулноза Тохировна - д.ф.э.наук., (PhD), доцент

Алигулов Азамат Туйгунович - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Аминов Фазлитдин Бахадирович - к.э.н., доцент

Хужакулова Нигора Рустамовна - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Туробов Шерзод Алишерович - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Алимова Муниса Юльчиевна - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Эрашьева Насиба Рахматуллаевна - д.э.н., (DSc), доцент

Бобоккулов Санжар Бахромкулович - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Джалилов Рахмонкул Хамидович - д.ф.э., (PhD), доцент

Номазов Бахром Бобомуродович - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Алимханова Нигора Алимхановна - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Джанузакوف Мирзабек Кулмаматович - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Мухаммадиева Юлдуз Юсуповна - д.ф.э.н., (PhD)

Турсунова Азиза Хошимовна - д.ф.э.н., (PhD)

Холлиев Шерали Бахтиёрович - д.ф.э.н., (PhD)

Панджиев Самиджон Аликулич - PhD, доцент



TIJORAT BANKLARINI RAQAMLI TRANSFORMATSIYA QILISH STRATEGIYASINI TAKOMILLASHTIRISH

Salamov Islam Tashkazakovich

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ

Саламов Ислам Ташказаквич

IMPROVING THE DIGITAL TRANSFORMATION STRATEGY OF COMMERCIAL BANKS

Salamov Islam Tashkazakovich

Annotatsiya: Mazkur maqolada tijorat banklarida raqamli transformatsiya strategiyasini shakllantirish va uni bankning resurslari, risk profili hamda maqsadli mijoz segmentlari bilan uyg'unlashtirish masalalari tadqiq etilgan. Raqamli kanallarning kengayishi, fintex kompaniyalari bilan raqobatning kuchayishi va mijozlarning shaxsiylashtirilgan xizmatlarga bo'lgan talabining ortishi sharoitida transformatsiyani faqat texnologik yangilanish emas, balki bank biznes modelini qayta qurish jarayoni sifatida boshqarish zarurligi asoslangan. Tadqiqotda tizimli va qiyosiy tahlil, SWOT tahlili, kontent tahlili hamda ekspert-analitik ballash usullaridan foydalanilgan. Turonbank ATB misolida muqobil raqamli transformatsiya yo'nalishlari kapital sig'imi, texnologik tayyorgarlik, bozor salohiyati, risk darajasi, mavjud filiallar tarmog'i bilan muvofiqlik va amalga oshirish muddati mezonlari asosida baholangan. Natijalar raqamli transformatsiya samaradorligi texnologik infratuzilma bilan bir qatorda risklarni boshqarish, xodimlar kompetensiyasi, ma'lumotlar sifati va mijozlarga yo'naltirilgan biznes modelining uyg'unligiga bog'liqligini ko'rsatadi. Tadqiqot asosida tijorat banklari uchun raqamli va an'anaviy xizmat kanallarini integratsiyalashga yo'naltirilgan tashkiliy-iqtisodiy mexanizm taklif etilgan.

Kalit so'zlar: raqamli transformatsiya, tijorat banklari, bank biznes modeli, raqamli bank xizmatlari, fintex, risk boshqaruvi, mijoz segmentatsiyasi, texnologik tayyorgarlik, raqamli kanallar, Turonbank, bank strategiyasi, gibridd bank modeli.

Abstract: This article examines the issues of forming a digital transformation strategy in commercial banks and aligning it with the bank's resources, risk profile, and target customer segments. In the context of the expansion of digital channels, increasing competition with fintech companies, and the growing demand of customers for personalized services, the necessity of managing transformation not merely as a technological upgrade, but as a process of restructuring the bank's business model, is substantiated. The research employs systematic and comparative analysis, SWOT analysis, content analysis, and expert-analytical scoring methods. Using "Turonbank" JSCB as a case study, alternative digital transformation directions are evaluated based on the criteria of capital intensity, technological readiness, market potential, risk level, compatibility with the existing branch network, and implementation timeframe. The results show that the effectiveness of digital transformation depends on the alignment of technological infrastructure with risk management, employee competencies, data quality, and a customer-centric business model. Based on the research, an organizational and economic mechanism aimed at integrating digital and traditional service channels for commercial banks is proposed.

Keywords: digital transformation, commercial banks, bank business model, digital banking services, fintech, risk management, customer segmentation, technological readiness, digital channels, Turonbank, bank strategy, hybrid bank model.

Аннотация: В данной статье исследованы вопросы формирования стратегии цифровой трансформации в коммерческих банках и ее согласования с ресурсами банка, профилем рисков и целевыми клиентскими сегментами. В условиях расширения цифровых каналов, усиления конкуренции с финтех-компаниями и роста спроса клиентов на персонализированные услуги обоснована необходимость управления трансформацией не просто как технологическим обновлением, а как процессом перестройки бизнес-модели банка. В исследовании использованы методы системного и сравнительного анализа, SWOT-анализа, контент-анализа, а также экспертно-аналитического балльного оценивания. На примере АКБ «Туронбанк» альтернативные направления цифровой трансформации оценены по критериям капиталоемкости, технологической готовности, рыночного потенциала, уровня риска, совместимости с существующей филиальной сетью и сроков реализации. Результаты показывают, что эффективность цифровой трансформации зависит от согласованности технологической инфраструктуры с управлением рисками, компетенциями сотрудников, качеством данных и клиентоориентированной бизнес-моделью. На основе



исследования предложен организационно-экономический механизм, направленный на интеграцию цифровых и традиционных каналов обслуживания для коммерческих банков.

Ключевые слова: цифровая трансформация, коммерческие банки, банковская бизнес-модель, цифровые банковские услуги, финтех, управление рисками, сегментация клиентов, технологическая готовность, цифровые каналы, Туронбанк, банковская стратегия, гибридная банковская модель.

KIRISH

Bank xizmatlarining raqamli kanallarga ko'chishi, fintex kompaniyalari bilan raqobatning kuchayishi, mijozlarning tezkor va shaxsiylashtirilgan xizmatlarga bo'lgan talabi tijorat banklarida transformatsiyani alohida IT-loyiha emas, balki biznes modelini qayta qurish jarayoni sifatida boshqarishni talab qilmoqda. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining PF-5992-son Farmoni bilan tasdiqlangan 2020–2025-yillarga mo'ljallangan bank tizimini isloh qilish strategiyasida davlat ulushini kamaytirish, korporativ boshqaruvni kuchaytirish, xizmatlar sifati va raqamlashtirish darajasini oshirish ustuvor yo'nalish sifatida belgilangan.

Raqamli transformatsiyaning murakkabligi shundaki, texnologik yangilanishning o'zi barqaror natija bermaydi. Platforma, ma'lumotlar, xodimlar kompetensiyasi, risk boshqaruvi, mahsulot dizayni va sotuv kanallari yagona strategik konturga birlashtirilmasa, alohida tashabbuslar operatsion xarajatlarni ko'paytirishi, kiberxavf va model riskini kuchaytirishi mumkin. Shu sababli strategiya bankning kapitali, likvidligi, risk-appetiti va tashkiliy imkoniyatlari bilan muvofiqlashtirilishi zarur.

Tadqiqotning maqsadi — tijorat bankining raqamli transformatsiya strategiyasini bank resurslari, risk profili va maqsadli mijoz segmentlari bilan uyg'unlashtirishga qaratilgan tashkiliy-iqtisodiy mexanizmini ishlab chiqish hamda uni Turonbank ATB misolida asoslash. Mazkur maqsadga erishish uchun transformatsiya omillarini tizimlashtirish, amaldagi texnologik bazani baholash, muqobil biznes modellarini qiyoslash va natijadorlik ko'rsatkichlarini taklif etish vazifalari belgilandi.

ADABIYOTLAR TAHLILI

Ilmiy adabiyotlarda raqamli transformatsiya tashkilotning qiymat yaratish mexanizmlarini raqamli texnologiyalar ta'sirida sezilarli o'zgartiruvchi jarayon sifatida talqin etiladi. Vial raqamli buzilishlar, strategik javob, tashkiliy to'siqlar va ijobiy natijalarni o'zaro bog'langan elementlar sifatida ko'rsatadi. Westernman, Bonnet va McAfee esa raqamli yetuklik texnologik imkoniyat bilan bir qatorda kuchli transformatsion boshqaruvga bog'liqligini ta'kidlaydi.

Bank sektorida mazkur yondashuv riskka asoslangan boshqaruv bilan to'ldiriladi. Basel qo'mitasi tamoyillariga ko'ra, bank kengashi strategiya, risk-

appetit va kapital rejalashtirish o'rtasidagi muvofiqlikni ta'minlashi lozim. Demak, raqamli mahsulotning bozordagi muvaffaqiyati faqat foydalanuvchilar soni yoki tranzaksiyalar hajmi bilan emas, balki NPL, firibgarlik yo'qotishlari, operatsion uzilishlar, ma'lumotlar sifati va kapital rentabelligi bilan birgalikda baholanishi kerak.

Mavjud tadqiqotlarda raqamli transformatsiya ko'pincha texnologiya yoki mijoz tajribasi nuqtayi nazaridan o'rganiladi. Biroq resurslari cheklangan, ayni paytda hududiy filiallar tarmog'iga ega banklar uchun raqamli va an'anaviy kanallarni muvofiqlashtiruvchi gibrid strategiyaning tanlanishi yetarli darajada ochib berilmagan. Ushbu maqolaning ilmiy yondashuvi transformatsiya portfelini maqsadli segment, risk chegarasi va o'lchanadigan natijalar bilan yagona boshqaruv sikliga birlashtirishdan iborat.

TAQDIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqotda tizimli va qiyosiy tahlil, induksiya va deduksiya, kontent tahlili, SWOT tahlili hamda ekspert-analitik ballash usullaridan foydalanildi. Axborot bazasini bank transformatsiyasi bo'yicha taqdim etilgan materiallar, Turonbankning ochiq axborotlari, O'zbekiston bank tizimini isloh qilishga doir normativ hujjatlar hamda xalqaro ilmiy va institutsional manbalar tashkil etdi.

Muqobil strategik yo'nalishlarni baholashda olti mezon: kapital sig'imi, texnologik tayyorgarlik, bozor salohiyati, risk darajasi, amaldagi tarmoq bilan muvofiqlik va amalga oshirish muddati hisobga olindi. Ballar 1 dan 5 gacha shkala bo'yicha analitik tarzda shakllantirildi; shu sababli ular statistik kuzatuv emas, balki qaror qabul qilishni strukturaviy qo'llab-quvvatlovchi indikativ baho sifatida talqin qilinadi.

TAHLIL VA NATIJA

O'zbekiston bank bozorida raqobatning kuchayishi uch yo'nalishda namoyon bo'lmoqda: xorijiy kapital ishtirokidagi banklarning kirib kelishi, raqamli bank va fintex xizmatlarining kengayishi hamda an'anaviy banklarning mobil ilovalar va masofaviy identifikatsiyani rivojlantirishi. Taqdim etilgan ma'lumotlarda keyingi uch yilda bank kapitali 1,8 baravar, kredit portfeli 2 baravar va onlayn xizmatlar hajmi 2,7 baravar oshgani qayd etilgan. Ushbu nisbatlar bozor o'sishi bilan birga raqamli kanallarning ancha tez kengayayotganini ko'rsatadi.

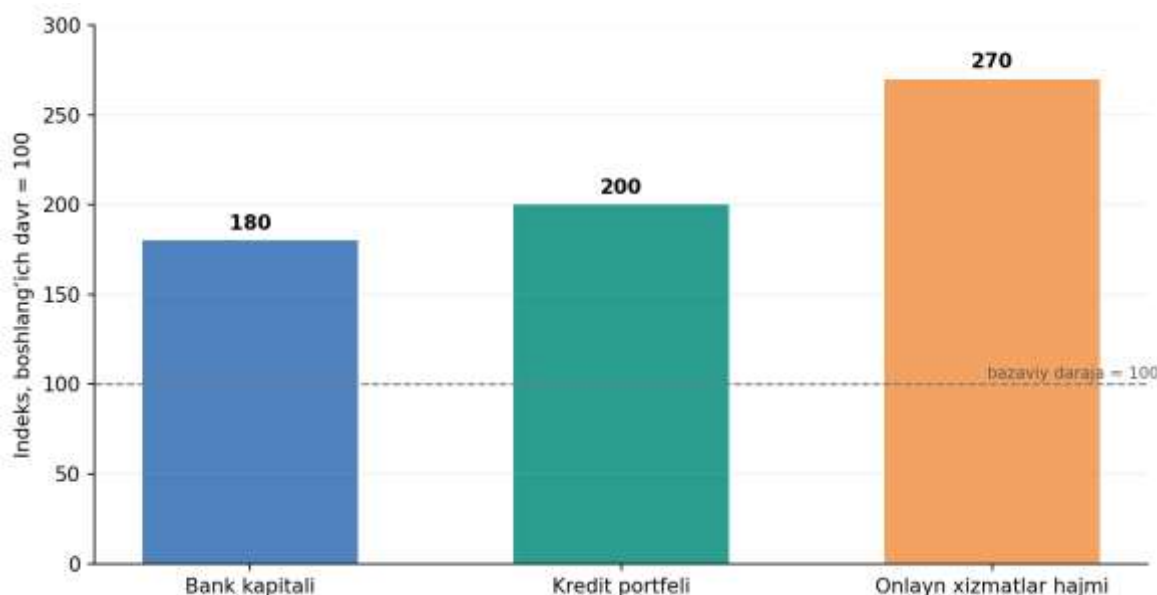
1-jadval.

Bank transformatsiyasini boshqarishning maqsad–harakat–natija modeli

Bosqich	Mazmuni	Boshqaruv natijasi
Strategik maqsad	Maqsadli segment va qiymat taklifini tanlash	Kengash tasdig'i
Harakatlar portfeli	Jarayon, texnologiya, ma'lumot va kompetensiya loyihalari	Yo'l xaritasi va budjet
Risk filtri	Risk-appetit, limitlar, axborot va kiberxavfsizlik nazorati	Qabul qilinadigan qoldiq risk
Natijani o'lchash	Moliyaviy, mijoz, jarayon va risk KPllari	Kutilgan va amaldagi natija tafovuti
Qayta aloqa	Portfelni davom ettirish, tuzatish yoki to'xtatish	Yangilangan strategik qaror

Raqamli xizmatlar hajmining kapital va kredit portfeliga nisbatan tezroq o'sishi bank uchun ikki xil natija tug'diradi. Bir tomondan, tranzaksiya xarajatlari pasayadi, geografik qamrov kengayadi va mijoz ma'lumotlari boyiydi. Ikkinchi tomondan, uzluksizlik,

kiberxavfsizlik, firibgarlikni aniqlash, shaxsiy ma'lumotlarni himoya qilish hamda uchinchi tomon provayderlariga bog'liqlik risklari ortadi. Shu bois raqamli kanal o'sishi risk infratuzilmasining proporsional rivoji bilan birga borishi kerak.



1-rasm. Bank ko'rsatkichlari o'sishining qiyosiy indeksi³⁹

Turonbankda 2022-yil sentabrdan Colvir Banking System avtomatlashtirilgan bank tizimining amaliyotga joriy etilishi transformatsiyaning infratuzilmaviy tayanchini shakllantirdi. Taqdim etilgan bank materiallariga ko'ra, platforma 90 dan ortiq tashqi

axborot tizimlari bilan integratsiya qilingan. Filiallarning yagona balans va yagona MFO asosida ishlashi markazlashgan boshqaruv, nazorat va hisobotning yaxlitligini kuchaytirgan.

2-jadval

Colvir platformasining transformatsion ta'siri⁴⁰

Yo'nalish	Amalga oshirilgan o'zgarish	Kutiladigan iqtisodiy natija	Asosiy risk
Operatsiyalar	Asosiy jarayonlarni yagona platformaga birlashtirish	Vaqt va qo'l mehnati sarfining kamayishi	Tizim uzluksizligi
Filiallar	Yagona balans va markazlashgan boshqaruv	Nazorat va likvidlik boshqaruvining yaxshilanishi	Markaziy tizimga bog'liqlik
Integratsiya	90 dan ortiq tashqi tizim bilan axborot almashinuvi	Tranzaksiyalar tezligi va xizmat ko'lami oshishi	API va uchinchi tomon riski
Mahsulotlar	Parametr, tarif va sotuv qoidalarini sozlash	Bozorga chiqish muddatining qisqarishi	Noto'g'ri parametr/model riski
Kreditlash	andarrayting	Qaror tezligi va standartlashuv	Model diskriminatsiyasi va NPL
Mijozlar	CRM, FaceID, QR va kartali to'lov yechimlari	Mijoz tajribasi va masofaviy qamrov	Firibgarlik va maxfiylik

Mazkur natijalar texnologik tayyorgarlik mavjudligini ko'rsatsa-da, transformatsiyaning keyingi bosqichi platformaning o'zi bilan cheklanmasligi kerak. Ma'lumotlar egaligi, ma'lumotlar sifati bo'yicha SLA,

model validatsiyasi, mijoz yo'li analitikasi va mahsulot rentabelligini segmentlar kesimida hisoblash boshqaruv konturiga kiritilishi lozim.

³⁹ Muallif ishlanmasi

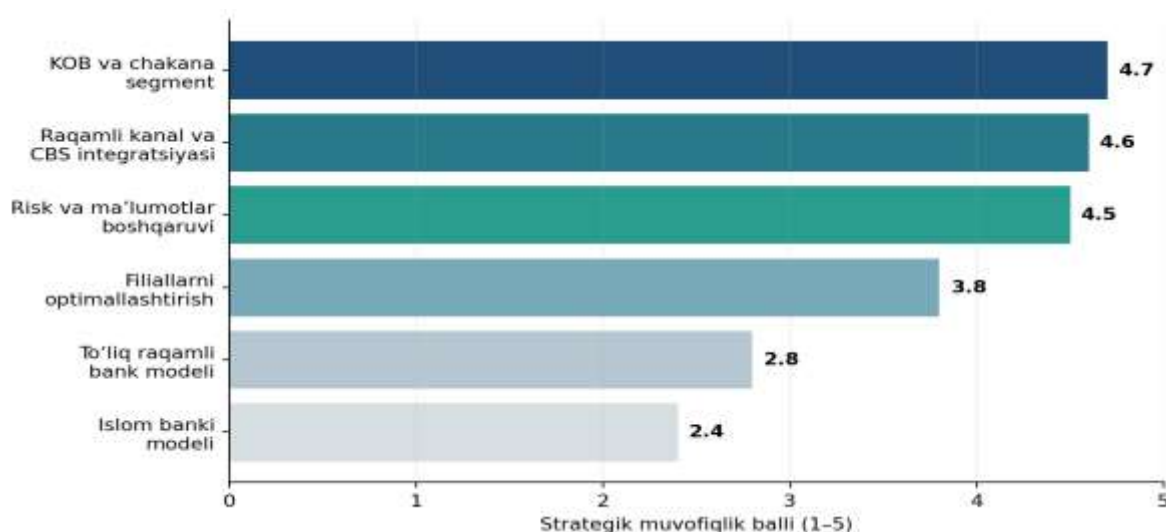
⁴⁰ Muallif ishlanmasi

Turonbank uchun strategik biznes modellarining qiyosiy bahosi⁴¹

Model	Afzallik	Cheklov	Strategik xulosa
Universal bank	Keng mijoz va mahsulot qamrovi	Katta kapital, masshtab va narx raqobati talab etadi	Qisqa muddatda ustuvor emas
To'liq raqamli bank	Past filial xarajati, tez masshtablash	Yuqori IT investitsiyasi va ijtimoiy moslashuv xarajati	Bosqichma-bosqich elementlar joriy etiladi
Islomiy bank	Yangi talab segmenti va investorlar	Huquqiy, buxgalteriya va likvidlik infratuzilmasi murakkab	Pilot mahsulot sifatida o'rganiladi
KOB va chakana gibril bank	Mavjud tarmoq va texnologiyani uyg'unlashtiradi	Skoring, CRM va segment analitikasi talab etadi	Asosiy maqsadli model

Turonbank uchun to'rtta asosiy strategik muqobil ajratildi: universal bank sifatida kengayish; to'liq raqamli bank modeliga o'tish; islomiy bank modelini joriy etish; kichik va o'rta biznes hamda chakana segmentlarga yo'naltirilgan texnologik gibril bankni shakllantirish.

Universal model katta kapital va resurs bazasini, to'liq raqamli model esa filiallar va bandlik masalasini keskin qayta ko'rib chiqishni talab qiladi. Islomiy moliya uzoq muddatli bozor imkoniyatiga ega bo'lsa-da, alohida huquqiy, hisob, likvidlik va IT infratuzilmasi zarur.


2-rasm. Strategik yo'nalishlarning indikativ muvofiqlik bahosi⁴²

Baholash natijasi KOB va chakana segmentga yo'naltirilgan gibril modelni qo'llab-quvvatlaydi. Mazkur model filiallarni birdan yopishni emas, ularning funksiyasini tranzaksiyon xizmatdan maslahat, sotuv va

murakkab mahsulotlarni qo'llab-quvvatlash markaziga o'zgartirishni nazarda tutadi. Oddiy operatsiyalar raqamli kanallarga, yuqori qiymatli va maslahat talab qiladigan xizmatlar esa omnikanal modelga o'tkaziladi.

Turonbank raqamli transformatsiyasining SWOT matritsasi⁴³

Kuchli jihatlar	Zaif jihatlar	Imkoniyatlar	Tahdidlar
Colvir platformasi va keng integratsiya	Resurs bazasi va kapital ko'lami cheklangan	KOB va chakana bozorda raqamli talab	Fintex va yirik banklar raqobati
Hududiy filiallar va mijozlar bazasi	Meros jarayonlari va kompetensiya tafovuti	Masofaviy identifikatsiya va ochiq API	Kiberhujum va firibgarlik
Markazlashgan hisob va andarrayting	Ma'lumotlar sifati bir xil emas	Segmentlashtirilgan mahsulot va cross-sell	Valyuta, kredit va likvidlik riski
Mahsulot parametrlarini moslashuvchan sozlash	To'liq raqamli model uchun xarajat yuqori	Hamkorlik ekotizimi va embedded finance	Uchinchi tomon provayderiga bog'liqlik

⁴¹ Muallif ishlanmasi

⁴² Muallif ishlanmasi

⁴³ Muallif ishlanmasi



SWOT matritsasiidan kelib chiqib, “kuch–imkoniyat” strategiyasi Colvir integratsiyalari va filial tarmog‘idan foydalangan holda KOB hamda chakana mijozlar uchun omnikanal mahsulotlarni rivojlantirishni ko‘zda tutadi. “Zaiflik–tahdid” strategiyasi esa resurs cheklolari sharoitida yirik korporativ kreditlar bo‘yicha konsentratsiyani oshirmaslik, ma’lumotlar sifati va kiberbarqarorlikka investitsiyani ustuvorlashtirishni talab qiladi.

Transformatsiya strategiyasini amalga oshirish uchun bank kuzatuv kengashi darajasida strategik

maqsadlar va risk-appetit tasdiqlanadi; boshqaruv darajasida transformatsiya qo‘mitasi portfelni muvofiqlashtiradi; biznes yo‘nalishlari mahsulot natijalariga, IT va ma’lumotlar bo‘linmalari platforma hamda ma’lumot sifati, risk funksiyasi esa mustaqil nazorat va validatsiyaga javob beradi. Bunda loyiha muvaffaqiyati “muddat va budjet” bilan emas, biznes natijasi va risk chegarasiga rioya etilishi bilan baholanadi.

4-jadval

Raqamli transformatsiya strategiyasining tavsiya etiladigan KPllari⁴⁴

Perspektiva	KPI	Hisoblash yoki talqin	Maqsadli yo‘nalish
Moliyaviy	Raqamli kanal daromadi ulushi	Raqamli kanaldagi daromad / jami operatsion daromad	O‘shish
Moliyaviy	Cost-to-income	Operatsion xarajat / operatsion daromad	Pasayish
Mijoz	Raqamli faol mijozlar ulushi	Oy davomida faol raqamli mijoz / faol mijoz	O‘shish
Mijoz	NPS yoki CSI	Mijoz tavsiyasi yoki qoniqish indeksi	O‘shish
Jarayon	Straight-through processing	Qo‘l aralashuviziz yakunlangan operatsiyalar ulushi	O‘shish
Jarayon	Time-to-market	G‘oyadan mahsulot ishga tushishigacha kunlar	Qisqarish
Risk	Raqamli kreditlar NPL koeffitsiyenti	NPL / raqamli kredit portfeli	Limitdan oshmaslik
Risk	Firibgarlik yo‘qotishlari	Yo‘qotish / raqamli tranzaksiyalar hajmi	Pasayish
Texnologiya	Kritik tizim mavjudligi	Ishlagan vaqt / rejalashtirilgan vaqt	O‘shish
Ma’lumot	Kritik ma’lumot sifati	To‘liq, to‘g‘ri va o‘z vaqtida yozuvlar ulushi	O‘shish

KPllar uchun bazaviy va maqsadli qiymatlar bankning ichki boshqaruv hisobi asosida belgilanadi. Har bir ko‘rsatkich bo‘yicha egasi, hisoblash formulasi, ma’lumot manbasi, davriyligi va ogohlantiruvchi

chegarasi tasdiqlanishi lozim. Moliyaviy natija ko‘rsatkichini risk va mijoz ko‘rsatkichlarisiz rag‘batlantirish kredit sifati yoki xizmat sifati yomonlashuviga olib kelishi mumkin.

5-jadval

Transformatsiya yo‘l xaritasining bosqichlari⁴⁵

Bosqich	Muddat	Asosiy tadbirlar	Yakuniy natija
Diagnostika	0–3 oy	Jarayonlar, IT arxitektura, ma’lumotlar, kompetensiya va risklarni baholash	Bazaviy holat va loyiha portfeli
Poydevor	3–9 oy	Data governance, API standartlari, kiberxavfsizlik, KPI pasportlari	Nazorat qilinadigan raqamli infratuzilma
Masshtablash	9–18 oy	KOB va chakana mahsulotlar, CRM, scoring, omnikanal sotuv	Raqamli faollik va daromad o‘shishi
Optimallashtirish	18–30 oy	Filial rollari, jarayonlarni qayta dizayn qilish, AI pilotlari	Cost-to-income va time-to-market yaxshilanishi
Institutsionallashtirish	30 oy va keyin	Doimiy portfel boshqaruvi, model validatsiyasi va strategik qayta aloqa	Uzluksiz transformatsiya qobiliyati

Olingan natijalar raqamli transformatsiyada “eng zamonaviy texnologiyani sotib olish” yondashuvi yetarli emasligini ko‘rsatadi. Turonbank holatida platforma va integratsiyalar mavjud, biroq ularning biznes qiymati maqsadli segment va risk chegaralari orqali ochiladi.

KOB va chakana yo‘nalish katta korporativ kreditlarga qaraganda maydaroq ekspozitsiyalarni diversifikatsiya qilish imkonini beradi, ammo mijozlarni baholash, tezkor qaror va portfel monitoringi uchun kuchli analitika talab etadi.

⁴⁴ Muallif ishlanmasi

⁴⁵ Muallif ishlanmasi



Gibrid model filiallar tarmog'ini "ortiqcha aktiv" sifatida emas, raqamli xizmatlarni qabul qilish, moliyaviy savodxonlik va maslahat savdosi uchun institutsional ustunlik sifatida qayta talqin qiladi. Bu yondashuv bandlikka keskin salbiy ta'sirni yumshatadi, biroq lavozim profillari va xodimlar kompetensiyasini o'zgartirishni talab etadi. Shuning uchun texnologik budget bilan bir qatorda qayta tayyorlash budjeti ham transformatsiya portfeliga kiritilishi zarur.

Tadqiqotning cheklovi shundaki, bankning ichki moliyaviy va operatsion mikro ma'lumotlari mavjud emasligi sababli KPIlarning aniq maqsadli qiymatlari hisoblanmadi, strategik muqobillar esa indikativ ballar asosida baholandi. Keyingi tadqiqotlarda raqamli kanallar bo'yicha mijoz kohortalari, mahsulot rentabelligi, NPL vintaj tahlili va filiallar samaradorligi panel ma'lumotlar asosida ekonometrik baholanishi maqsadga muvofiq.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Tadqiqot natijasida tijorat bankining raqamli transformatsiyasi texnologik yangilanish emas, balki maqsadli segment, qiymat taklifi, jarayon, ma'lumot, risk va inson kapitalini yagona strategik siklda boshqarish jarayoni ekani asoslandi. Turonbankning Colvir platformasi, tashqi tizimlar bilan integratsiyasi, markazlashgan hisob, anderryting va CRM elementlari transformatsiyaning zarur texnologik bazasini yaratgan.

Avvalo, bank uchun kichik va o'rta biznes hamda chakana mijozlarga yo'naltirilgan texnologik gibrid modelni asosiy strategik yo'nalish sifatida belgilash taklif etiladi. Shunindek, har bir raqamli tashabbus bankning risk-appetiti va kapital rejasiga bog'lanishi, loyiha portfeli bo'yicha "davom ettirish-tuzatish-to'xtatish" qarorlari davriy qabul qilinishi lozim. Bundan tashqari, filiallar tranzaksiya operatsiya markazidan maslahat va sotuv markaziga bosqichma-bosqich o'tkazilishi kerak.

Shuningdek, transformatsiya natijalarini moliyaviy, mijoz, jarayon, risk, texnologiya va ma'lumotlar perspektivalarini qamrab oluvchi muvozanatlashgan KPIlar orqali baholash zarur. Beshinchidan, data governance, model validatsiyasi, kiberbarqarorlik va uchinchi tomon riskini boshqarish raqamli mahsulotlarni masshtablashdan oldingi majburiy shart bo'lishi kerak. Mazkur takliflar transformatsiya xarajatlarini strategik natijalarga bog'lash, qarorlar shaffofligini oshirish va bankning raqobatbardoshligini risklarni nazorat qilgan holda mustahkamlashga xizmat qiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 12-maydagi PF-5992-son "2020–2025-yillarga mo'ljallangan O'zbekiston Respublikasining bank tizimini isloh qilish strategiyasi to'g'risida"gi Farmoni. Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi. <https://lex.uz/docs/4811025>

2. Basel Committee on Banking Supervision. (2015). Corporate governance principles for banks. Bank for International Settlements.

3. Basel Committee on Banking Supervision. (2021). Principles for operational resilience. Bank for International Settlements.

4. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

5. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

6. OECD. (2020). *Digital Disruption in Banking and its Impact on Competition*. OECD Publishing.

7. Islamic Financial Services Board. (2024). *Islamic Financial Services Industry Stability Report 2024*. Kuala Lumpur: IFSB.

8. "Turonbank" ATB. Bank transformatsiyasi, Colvir Banking System, CRM, anderryting va masofaviy xizmatlarga doir ochiq hamda taqdim etilgan materiallar.

9. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki. Tijorat banklari va to'lov tizimlariga doir statistik ma'lumotlar. <https://cbu.uz>

10. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Muallif(lar) haqida / Сведения об авторе / Author details

Salamov Islam Tashkazzakovich Mustaqil tadqiqotchil Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti /
Саламов Ислам Ташказаквич Самостоятельный исследователь Ташкентский государственный экономический университет /
Salamov Islam Tashkazzakovich Independent Researcher Tashkent State University of Economics



INNOVATION IQTISODIYOT

ILMIY-AMALIY ELEKTRON JURNAL

ISSN: 3030-315X



t.me/kstu_uz



Qarshi shahri,
Mustaqillik ko'chasi 225



www.kstu.uz
www.ojs.kstu.uz