



TIJORAT BANKLARIDA STRATEGIYA ISHLAB CHIQUISHDA RIVOJLANGAN MAMLAKATLAR TAJRIBASI

THE EXPERIENCE OF DEVELOPED COUNTRIES IN STRATEGY DEVELOPMENT IN COMMERCIAL BANKS

**¹Raxmanov Zafarjon
Yashinovich**

¹O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi mustaqil izlanuvchisi, PhD, dotsent.

E-mail: zry2010@rambler.ru

Annotatsiya Abstract

Uzb. - Mazkur maqolada jahon iqtisodiyoti globallashuvi va raqamli iqtisodiyot rivojlanishi sharoitida tijorat banklarida strategiya ishlab chiqishning nazariy-uslubiy asoslari hamda zamonaviy mexanizmlari tadqiq etilgan. O'zbekiston bank tizimini isloh qilish strategiyasining ustuvor yo'nalishlari - samaradorlikni oshirish, moliyaviy barqarorlikni ta'minlash, xizmatlar ommabopligini kengaytirish va davlat ishtirokini qisqartirish masalalari tahlil qilingan. AQSh, Germaniya, Niderlandiya va Skandinaviya davlatlari banklari tajribasi asosida strategik rejalashtirishning ilg'or modellari o'rganilib, stress-test, SREP, ICAAP, ESG, Strategy Dashboard va raqamli transformatsiya yondashuvlarining ahamiyati yoritilgan. JPMorgan Chase, Bank of America, Deutsche Bank, ING Bank va Nordea Bank misolida strategik boshqaruv, risklarni baholash, operatsion samaradorlik hamda raqamli kanallarni rivojlantirish mexanizmlari tahlil qilingan. Natijada tijorat banklari strategiyasida raqamli transformatsiya, risklarni boshqarish, moliyaviy barqarorlik, ESG mezonlari va mijozlarga yo'naltirilgan xizmat modellarini kompleks hisobga olish zarurligi asoslab berilgan hamda ilg'or xorijiy tajribani milliy bank tizimiga moslashtirish banklar raqobatbardoshligi va strategik samaradorligini oshirishga xizmat qilishi xulosa qilingan.

Eng. - This article examines the theoretical and methodological foundations of strategy development in commercial banks and the modern mechanisms for its implementation in the context of globalization and the rapid growth of the digital economy. The study analyzes the key priorities of banking sector reforms in Uzbekistan, including improving efficiency, ensuring financial stability, expanding access to banking services, and reducing state participation. Based on the experience of banks in the United States, Germany, the Netherlands, and Scandinavian countries, advanced strategic planning models are explored, highlighting the role of stress testing, SREP, ICAAP, ESG principles, Strategy Dashboard tools, and digital transformation approaches. The strategic management practices of JPMorgan Chase, Bank of America, Deutsche Bank, ING Bank, and Nordea Bank are examined with a focus on risk assessment, operational efficiency, and digital channel development. The findings demonstrate the importance of integrating digital transformation, risk management, financial stability, ESG criteria, and customer-oriented service models into banking strategies. The study concludes that adapting advanced international practices to the national banking system can enhance the competitiveness and strategic effectiveness of domestic commercial banks.

Kalit soʻzlar:**Keywords:**

❖ bank strategiyasi, raqamli transformatsiya, strategik rejalashtirish, moliyaviy barqarorlik, bank islohotlari, stress-test, ESG, fintech, operatsion samaradorlik, xorijiy tajriba, bank tizimi.

❖ banking strategy, digital transformation, strategic planning, financial stability, banking reforms, stress testing, ESG, fintech, operational efficiency, foreign experience, banking system.

Kirish.

Jahon iqtisodiyoti globallashuvi sharoitida tijorat banklari faoliyatida strategiya ishlab chiqish masalasi dolzarb mavzulardan biri boʻlib qolmoqda. Mazkur soha borasida mamlakatimizda bir qator islohotlar amalga oshirib borilmoqda. Xususan, bank faoliyatidagi transformatsion jarayonlarning nazariy-metodologik xususiyatlarini oʻrganish asosiy yoʻnalishlarni belgilab bermoqda. Shu bilan bir qatorda, mazkur tendensiyalar bank sektorini isloh qilish va rivojlantirish borasidagi chora-tadbirlar majmuasida oʻz ifodasini topgan.

Oʻzbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 12-maydagi PF-5992-sonli Farmoni bilan tasdiqlangan “2020–2025-yillarga moʻljallangan Oʻzbekiston Respublikasining bank tizimini isloh qilish strategiyasi” doirasida keyingi besh yillikda bank-moliya tizimini isloh qilish va rivojlantirishning toʻrtta ustuvor yoʻnalishi belgilangan [1].

Birinchi yoʻnalish boʻyicha bank tizimining samaradorligini oshirish banklarning iqtisodiy rivojlanishga ijobiy taʼsirini kuchaytiradi. Bunda bank tizimiga zamonaviy yechimlarni joriy qilish, moliyaviy va inson resurslari samaradorligini oshirishga ijobiy taʼsir koʻrsata oladigan moliyaviy barqaror va nufuzli investorlarni jalb qilish, imtiyozli va subsidiyalashgan kreditlarni qisqartirish, kreditlashni pul-kredit siyosati signallari asosida faqat bozor shartlarida amalga oshirishga oʻtish, kredit resurslaridan erkin foydalanish imkoniyatlarini oshirish maqsadida banklarning davlat mablagʻlariga boʻlgan qaramligini pasaytirish, banklarning samarali infratuzilmasini yaratish hamda bank

faoliyatida zamonaviy texnologik yechimlarni keng joriy etish nazarda tutiladi.

Ikkinchi yoʻnalish boʻyicha banklarning moliyaviy barqarorligini oshirish rejalashtirilgan islohotlar muvaffaqiyati hamda bank tizimiga boʻlgan ishonchni saqlab turishning asosiy omili hisoblanadi. Ushbu yoʻnalishda xalqaro standartlar va ilgʻor tajribani qoʻllagan holda banklarda korporativ boshqaruvni takomillashtirish, kreditlashning moʻtadil darajada oʻsishini taʼminlash va kredit portfeli sifatini yaxshilash, bank nazoratini hamda banklarda tavakkalchiliklarni boshqarish tizimlarini rivojlantirish, jumladan, riskka asoslangan nazorat tizimini tatbiq etish ishlari amalga oshiriladi.

Uchinchi yoʻnalish boʻyicha bank xizmatlari ommabopligini oshirish aholi va tadbirkorlik subyektlari, shu jumladan, yetarli darajada xizmat koʻrsatilmaydigan (past daromadli jismoniy shaxslar, qishloq aholisi, mikrofirmalar va kichik korxonalar) qatlamlarning bazaviy bank xizmatlariga boʻlgan talabini qondirishni nazarda tutadi. Jahon banki bilan hamkorlikda moliyaviy ommaboplikni oshirishning aniq yoʻnalishlari va chora-tadbirlarini belgilovchi Moliyaviy xizmatlar ommabopligini oshirish milliy strategiyasini ishlab chiqish va uni amalga oshirish, davlat ishtirokini aholi hamda kichik biznes subyektlarining yetarlicha xizmat koʻrsatilmaydigan va zaif qatlamlariga yoʻnaltirish, mavjud boʻshliqlarni toʻldirish maqsadida moliyaviy vositachilik ekotizimini rivojlantirish hisobiga taʼminlanadi.

Toʻrtinchi yoʻnalish boʻyicha bank tizimida davlat ulushini qisqartirish tizimni tubdan isloh qilishning eng muhim komponenti ekanligi qayd etilgan. Ushbu maqsadda shaffof

tanlov asosida banklardagi davlat ulushini nufuzli xorijiy investorlarga sotish, xususiylashtirilayotgan banklarda davlat ishtiroki va aralashuvidan to'liq voz kechish, bank tizimini transformatsiya qilish va xususiylashtirish davrida hosil bo'ladigan iqtisodiy bo'shliqlarni to'ldirish maqsadida davlat ishtirokini uchta bankda saqlab turish nazarda tutilmoqda.

Mavzuga oid adabiyotlar sharhi.

Xorijiy mamlakatlarda tijorat banklari strategiyasini ishlab chiqishda raqamli transformatsiyaga alohida e'tibor qaratiladi. Shuningdek, bu borada ko'plab tadqiqot ishlari olib borilgan.

Bank faoliyatidagi transformatsion jarayonlarni rivojlanish strategiyasi nuqtayi nazaridan tahlil etish masalalari S.S. Trostyanskiyning "Raqamlashtirish jarayonida banklarni rivojlantirish strategiyasini shakllantirish" nomli ilmiy tadqiqotida o'z ifodasini topgan. Mazkur ishda qayd etilishicha: "Bankni rivojlantirish strategiyasini shakllantirish zaruriyati mikro va makromuhitdagi nobarqarorlik bilan asoslanadi. Bankni rivojlantirish strategiyasi bank sektori tarkibida pozitsiyalanish va faoliyat yuritishning bosh maqsadlari jamlanmasi hisoblanadi. Tashqi strategik maqsadlar moliya bozoridagi bankning istiqboldagi holati yuzasidan qabul qilingan qarorlar asosida ishlab chiqiladi. Ichki strategik maqsadlar esa struktura va faoliyatni tashkil etishga tegishli bo'ladi. Bankni rivojlantirish strategiyasini shakllantirishda bankning barcha yo'nalishlarini raqamlashtirish muhim ahamiyat kasb etadi. Bank sektoridagi raqamli transformatsiyalash quyidagi yo'nalishlarni qamrab oladi:

Mijozlar bilan munosabatlar. Raqamli transformatsiya bank xizmatlarini ko'rsatish jarayonlarini tezlashtiradi va ularning aksariyat qismi onlayn rejimda taqdim etiladi. Mijoz talabini tezkorlik bilan qondirish faoliyat

samaradorligining asosiy mezonlaridan biriga aylanadi.

Operatsion jarayonlar. Operatsion jarayonlarni transformatsiyalash maqsadi operatsion xarajatlarni kamaytirish uchun innovatsiyalarni joriy etish orqali ekstensiv rivojlanishdan intensiv rivojlanish yo'liga o'tish hisoblanadi. Operatsion menejment nuqtayi nazaridan, operatsion transformatsiya jarayonida vertikal tizimdan gorizontaal tizimga o'tilishi va xodimlarning raqamli kompetensiyalarini rivojlantirish imkoniyati yaratiladi.

Biznes-model. Raqamli transformatsiyadan olinadigan samaralardan biri yangi turdagi bank institutlarining shakllanishi va raqamli banklarning to'rt pog'onali tizimini yaratish hisoblanadi" [2].

Ye.O. Shashkinaning "Iqtisodiyotning bank sektorini transformatsiyalashga moliyaviy texnologiyalarning ta'siri: xorijiy va milliy tajriba" nomli ilmiy tadqiqot ishida ta'kidlanishicha: "Moliyaviy texnologiyalar ta'siri ostida bank sektorining transformatsiyasi – bu bank faoliyatining tashkiliy va boshqaruv yo'nalishlariga tegishli bo'lgan yangi raqamli texnologiyalarning paydo bo'lishi hisobiga bank sektoridagi strukturaviy o'zgarishlardir. Moliyaviy texnologiyalar deganda moliya sektorida innovatsion mahsulot va xizmatlarni yaratish imkonini beruvchi noyob texnologiyalar nazarda tutiladi. Bank sektorida eng ko'p qo'llaniladigan texnologiyalar: sun'iy intellekt, katta hajmdagi ma'lumotlar (Big Data), taqsimlangan reyestr, bulutli hisoblash texnologiyalari, virtual va qo'shilgan reallik, buyumlar interneti hamda mobil texnologiyalardir. Bank sektoridagi transformatsion jarayonlar sektorning institutsional transformatsiyasi, bank xizmatlarini ko'rsatish kanallari transformatsiyasi va biznes-modellar transformatsiyasini qamrab oladi. Mazkur yo'nalishlar nuqtayi nazaridan moliyaviy texnologiyalar, bir tomondan, bank

xizmatlarini ko'rsatishda raqobat pozitsiyasini mustahkamlash va xizmatlar sifatini oshirishga xizmat qilsa, ikkinchi tomondan, bank faoliyati va uning kelajagi uchun xavflarni yuzaga keltiruvchi omil sifatida ham namoyon bo'lishi mumkin" [3].

Yuqorida keltirilgan yondashuvlardan farqli ravishda, V.V. Strel'nikovning "Bank faoliyati transformatsiyasi: chaqiriqlar, tendensiyalar va instrumentlar" nomli ilmiy tadqiqotida tijorat banklari tomonidan asosiy funksional vazifa – cheklangan ishlab chiqarish resurslari sharoitida kapital bozorida samarali vositachilikni ta'minlash – milliy iqtisodiyotning zamonaviy talablariga to'liq mos kelmasligi qayd etilgan. Shuningdek, Rossiya iqtisodiyotining strukturaviy transformatsiyasi makroiqtisodiy hamda moliya va kredit bozorlarining dinamik ko'rsatkichlari o'rtasidagi korrelyatsiyani kuchaytirishni talab etishiga e'tibor qaratilgan.

Olimning fikricha: "Bank faoliyati transformatsiyasi – umumiy holatda uning mohiyatini yangi shakllarda rivojlantirish va chuqurlashtirish jarayonidir. Har qanday holatda ham yangi shakllar bank faoliyatining tub mohiyatini o'zgartirib yubormasligi zarur. Bunda ikki jihatga e'tibor qaratish kerak bo'ladi. Birinchidan, bank faoliyatining diffuziyalashuv jarayoni uning obyektiv transformatsiyalashuv asoslari va yo'nalishlarini belgilab beradi. Ikkinchidan, transformatsion jarayonlar konservativ yondashuvlarni istisno qilmagan holda an'anaviy bank faoliyatining saqlanib qolishini nazarda tutadi. Shunday qilib, transformatsion jarayon o'z mohiyatiga ko'ra ko'p yo'nalishli hisoblanadi va bank faoliyatining fundamental asoslarini mustahkamlash bilan bir qatorda, banklarning bosqichma-bosqich yuqori texnologik kompaniyalarga aylanishini ta'minlaydi. Shu sababli bank faoliyatidagi transformatsion jarayonlarda davlat tomonidan shakllantirilgan tartibga solish tizimi muhim ahamiyat kasb etadi va ushbu tizim bank faoliyatining asosiy komponentlari

– bank operatsiyalari, funksional xususiyatlari va makroiqtisodiyotdagi roli o'rtasidagi muvozanatni ta'minlashi zarur" [4].

Tadqiqot metodologiyasi.

Ushbu maqolani tayyorlashda me'yoriy-huquqiy hujjatlar, foydalanilgan adabiyotlar va internet ma'lumotlari rasmiyligi, undagi iqtisodchi olimlarning mavzuga oid ilmiy-nazariy qarashlarining qiyosiy va tanqidiy tahlil qilingan. Mavzuni o'rganish davomida umumiy iqtisodiy usullar bilan bir qatorda tizimli tahlil, umumlashtirish, abstrakt-mantiqiy fikrlash, statistik usullaridan foydalanilgan.

Tahlil va natijalar muhokamasi.

Bugungi kunda tijorat banklari faoliyatini yanada samarali tashkil etish borasida strategiya ishlab chiqishda xorijiy mamlakatlar tajribasini o'rganib, ularni mamlakatimizga joriy etish imkoniyatlarini tahlil etish dolzarb hisoblanmoqda. Ilmiy izlanishlar natijasida bir qator rivojlangan mamlakatlar tajribasi o'rganilib, tahlil qilindi.

Rivojlangan mamlakatlarda (AQSh, Germaniya, Niderlandiya, Yaponiya, Janubiy Koreya) banklari amaliyotida bank strategiyasi ishlab chiqishning metodologik tajribasini tizimli o'rganish va ilg'or xorijiy tajribani O'zbekiston banklari faoliyatiga tatbiq etishning imkoniyatlari va cheklovlarini baholash mazkur bo'limning asosiy vazifalaridan biri hisoblanadi.

Rivojlangan mamlakatlar bank tizimi strategik rejalashtirish metodologiyasini o'nlab yillar mobaynida to'plagan, sinovdan o'tgan va takomillashtirilgan boy tajribaga ega. Ushbu tajriba O'zbekiston tijorat banklaridagi metodologik kamchiliklarni bartaraf etishning amaliy yo'llarini ko'rsatadi. AQSh, Yevropa Ittifoqi, Yaponiya va Janubiy Koreya banklari misolida strategik menejmentning eng samarali metodologik jihatlari tahlil etiladi.

AQSh bank tizimida strategik rejalashtirish tajribasi. AQSh bank tizimi dunyodagi eng rivojlangan va metodologik jihatdan asoslangan strategik rejalashtirish

tizimiga ega. AQShda 2010-yilda qabul qilingan Dodd-Frank qonuni (Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act) "tizim uchun muhim" deb topilgan banklarga (SIFI – Systemically Important Financial Institutions) nisbatan stress-test o'tkazishni, kapitalni tiklash rejasi (Capital Restoration Plan) tuzishni va banklarga yillik strategik risk bahosini Federal zaxira tizimiga taqdim etishni majburiyatini belgiladi. Ushbu me'yoriy hujjat AQSh banklari strategiyasini ishlab chiqishning institutsional zaminini tashkil etadi.

Dodd-Frank qonunining strategik menajmentga ta'siri keng ko'lamli bo'lib quyidagilar bilan izohlanadi:

- AQShning barcha yirik banklari (aktivlari 250 mlrd dollardan oshib ketgan) Federal zaxira tizimiga yillik "Capital Plan" kapital rejasini taqdim etishi shart. Bunda bank o'z strategik maqsadlari, risk appetiti va kapital ajratish rejalari to'liq asoslaydi.

- AQSh FZT "DFAST" (Dodd-Frank Act Stress Test)ni 3 ssenariy (bazaviy, noxush, jiddiy noxush) bo'yicha bank kapitalining keyingi 9 chorakdagi o'zgarishini proyeksiya qiladigan stress-test o'tkazadi.

- Banklar o'zlarining "Recovery and Resolution Plan" tiklash va likvidatsiya rejasini tuzadi va ushbu majburiyatlar kompleksi AQSh banklarini strategik rejalashtirishni chinakam tizim sifatida olib borishga majbur etadi.

AQSh bank tizimida strategik rejalashtirish ikki asosiy me'yoriy hujjatga asoslanadi: 2010-yilgi Dodd-Frank qonuni va Bazel III standartlari. Ushbu hujjatlarning strategik rejalashtirishga ta'siri keng ko'lamli. SIFI maqomidagi banklar "Strategik risk rejasi"ni FZTga yillik taqdim etishi majburiy. Bunda bank o'z strategik maqsadlari, risk appetiti va moliyaviy prognozlarini to'liq asoslaydi. FRS DFAST orqali har yili banklar kapitalining keyingi 9 chorakdagi o'zgarishini 3 ssenariy bo'yicha baholaydi. "Recovery and Resolution Plan" – tiklash va likvidatsiya rejasi – majburiy tuziladi. Ushbu uch majburiyat AQSh banklarini strategik rejalashtirishni

formaldan real boshqaruv vositasiga aylantirishga majbur etadi.

AQSh Bazel III tatbiqi Yevropa va Osiyodan bir qator jihatlari bilan farq qiladi. AQShning o'ziga xos "Gold Plating" yondashuvi – xalqaro minimumdan yuqoriroq talablar – bank strategik rejalashtirishini dastlabki bosqichdan "mos bo'lishni" ta'minlashga majbur etadi. CET1 uchun AQSh minimumi 4,5 foiz, ammo SIFI banklar amalda 11–15 foiz darajasida ushlab turadi. Kapital buferlari – Conservation Buffer (2,5 foiz), Countercyclical Buffer (0–2,5 foiz) va SIFI surcharge (1–3 foiz) – bankning strategik kapital taqsimlash qarorlariga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

AQSh tijorat banklari strategik rejalashtirishida "Living Will" – "tirik vasiyatnoma" – alohida ahamiyatga ega. Har yirik bank "agar men bankrot bo'lsam, moliya tizimiga zarar bermasdan likvidatsiya qilinish tartibim"ni batafsil yozadi. Ushbu hujjat bank strategiyasiga "qabul qilinmaydigan risk" tushunchasini kiritadi va bank ayrim riskli bizneslardan "Living Will"da ularni izolyatsiya qilish qiyinligi sababli voz kechishga majbur bo'ladi [5].

Ayni shu me'yoriy asos doirasida JPMorgan Chase bankining ichki "Strategik rejalashtirish dasturi" (Strategic Planning Program) uch darajali metodologiyada ishlaydi. Yuqori daraja (Board Level): Direktorlar kengashi har yili fevral–mart oylarida 5 yillik strategik maqsadlarni tasdiqlaydi va bankning Risk Appetite Statement (Risk appetiti bayonoti)ni yangilaydi hamda asosiy strategik KPI maqsad qiymatlarini belgilaydi. O'rta daraja (Executive Level): bank Boshqaruvi aprel–may oylarida operativ strategik maqsadlarni ishlab chiqadi va budjet allokatatsiyasi qarorlarini qabul qiladi. Quyi darajada (Business Line Level) har bir biznes bo'linma yo'nalishi bo'yicha iyun–iyul oylarida o'zining 3 yillik operatsion rejasini tayyorlaydi.

AQSh banklari faoliyatida strategik rejalashtirishni alohida banklar misolida ko'rib chiqish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Dunyoning eng yirik banklaridan biri JPMorgan Chase strategik rivojlanishi tahlilini ko'rib chiqamiz. JPMorgan Chase bankining strategik rejalashtirish metodologiyasi uch darajali: korporativ darajada 5 yillik strategik reja, biznes liniyalarida 3 yillik operatsion reja va strategiya ijrosining oylik monitoringi "Strategy Dashboard" tizimi bilan belgilanadi.

JPMorgan Chase bankining stress-test metodologiyasi alohida ahamiyatga ega. Bank yiliga ikki marta FZTning stress-testidan (DFAST) tashqari, o'zining ichki "Severe Adverse Scenario" (jiddiy noxush ssenariy) stress-testini o'tkazadi. Ushbu ssenariyda iqtisodiy retsessiya (YaIM – 10 foiz), ishsizlik (14 foizga oshishi), uy-joy bozori qulashi va kredit zararlarining oshishi nazarda tutiladi.

JPMorgan bankining "Strategy Dashboard" tizimi oylik monitoringni ta'minlaydi. Mazkur Dashboard 4 blokdan iborat:

- moliyaviy blok (ROA, ROE, NIM, CIR, NPL);
- mijozlar bloki (NPS, bozor ulushi, raqamli mijozlar);
- risk bloki (kredit riski, bozor riski VaR, operatsion risk);
- rivojlanish bloki (yangi mahsulotlar, xodimlar, IT investitsiyalar).

Bank tomonidan har oyda ushbu 4 blok bo'yicha natijalar Boshqaruvga taqdim etiladi.

Mazkur tajribadan O'zbekiston banklari amaliyotida foydalanish tavsiya etiladi. Sababi, O'zbekiston banklari amaliyotida oylik monitoring asosan banklarning yillik biznes-reja ko'rsatkichlari ijrosi bo'yicha (ayrim banklarda choraklik) amalga oshiriladi. Banklar strategiya va biznes-reja ko'rsatkichlari bajarilishi, strategiyada belgilangan asosiy maqsad va ko'rsatkichlar bajarilishi nazoratdan chetda qolgan. Shu nuqtayi nazardan, strategiya ijrosining oylik monitoringi "Strategy Dashboard" tizimini joriy etish banklar KPI monitoringi samaradorligini keskin oshiradi.

AQShning boshqa bir yirik banki Bank of America'ning strategiyani amalga oshirish borasidagi tajribasi ham muhim hisoblanadi. Bankning 2015-yilda "Responsible Growth" (Mas'uliyatli o'sish) strategik doktrinasi e'lon qilingan. Doktrina to'rtta tamoyilga asoslanadi:

- mijozlarga mo'ljallangan o'sish;
- riskni nazorat ostida ushlab o'sish;
- moliyaviy resurslar va mablag'larning to'g'ri taqsimoti;
- global ko'lamda barqaror rivojlanish.

Ushbu tamoyillarga asoslanib faoliyat yuritgan bankning 2015–2024-yillar mobaynida CIR ko'rsatkichi 60–65 foizdan 54–57 foizga tushirildi. Bankning raqamli kanallar orqali sotuvi va operatsiyalari ulushi 2015-yildagi 38 foizdan 2024-yilda 71 foizga qadar oshdi [6].

Bank of America'ning raqamli transformatsiya strategiyasi uchta yo'nalishda amalga oshirildi:

- "Digital First" tamoyili: barcha yangi xizmatlar avval mobil va onlayn kanalda ishga tushiriladi, keyin filiallarda;
- "Erica" virtual assistenti AI asosida mijozlarga moliyaviy maslahat beruvchi chat-bot bo'lib, 2024-yilda undan 10 milliondan ortiq mijoz foydalandi;
- "Preferred Rewards" raqamli kanal foydalanuvchilari uchun differensiallashgan mukofot dasturi.

Yevropa Markaziy Banki (YMB) Birlashgan nazorat mexanizmi (SSM – Single Supervisory Mechanism) doirasida 2014-yildan buyon Yevropa banklariga nisbatan strategik rejalashtirish bo'yicha tegishli talablarni belgilab kelmoqda. "Supervisor Expectations on Banks Strategies" (SREP – Supervisory Review and Evaluation Process) doirasida banklar biznes modeli va ularning strategiyasi muntazam baholanadi.

Yevropa Markaziy Bankining SREP (Supervisory Review and Evaluation Process) jarayoni Yevropa banklari uchun strategik rejalashtirishni tizimli tarzda tartibga soladi.

Yevropa bank tizimida 2008–2012-yillardagi ikkilamchi inqiroz strategik menejment uchun muhim saboq bo'ldi. Grek, ispan va irland banklari biznes modelidagi kamchiliklar hamda ortiqcha tavakkalchilik sababli inqirozga yuz tutdi. Ushbu tajriba YMBning bank strategiyasini regulyator darajasida nazorat qilish zarurligini ko'rsatdi va SREP metodologiyasining shakllanishiga olib keldi.

SREP to'rtta blokni o'z ichiga oladi: biznes modeli tahlili (Business Model Analysis, BMA); ichki boshqaruv va risk appetitini baholash (IGRAA); kapital tavakkalchiligini baholash (CA); likvidlik tavakkalchiligini baholash (LA). Ushbu to'rt blok bo'yicha SREP yalpi balli 1 dan 4 gacha – 1 “to'liq barqaror”, 4 “inqiroz xavfi” – tayinlanadi. SREP balli bankning kapital bo'yicha qo'shimcha talablari (Pillar 2 Requirement)ni belgilaydi. Ushbu kompleks baholash Yevropa banklarini o'z strategiyasini tizimli shakllantirishga majbur etadi.

SREP metodologiyasida biznes modeli tahlili (BMA) alohida ahamiyatga ega. BMAda YMB inspektorlari 6 ta savolga javob topadi:

- ❖ Bankning biznes modeli nechog'lik barqaror va hayotiy?
- ❖ Strategik maqsadlar realistikmi va risklar muvozanatlanganmi?
- ❖ Bankning raqobatli ustunligi nimada va u uzoq muddatda saqlanadimi?
- ❖ Moliyaviy prognozlar realistik asosga egami?
- ❖ Boshqaruv organlarining strategik qarorlar qabul qilishdagi roli samaralimi?
- ❖ Risk-boshqaruv strategik rejalashtirishga integrallashganmi?

Ushbu olti savol O'zbekiston banklari uchun ham strategik baholashda foydalanish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Yevropa banklari strategik rejalashtirishidagi yana bir me'yoriy asos – ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process). ICAAPda bank o'zining kapital ehtiyojlarini mustaqil baholaydi: Pillar 1 risklari (kredit, bozor, operatsion); Pillar 2

risklari (konsentratsiya, likvidlik, reputatsiya, strategik risk). Strategik risk – ICAAPning “Pillar 2” segmentidagi muhim element. Bank strategiyasi realizatsiya bo'lmasa, kapital kamayishi ehtimoli – “strategik risk”ni o'lchash va kapital bufer yaratish majburiy hisoblanadi.

Deutsche Bank Germaniyaning eng yirik banki bo'lib, 2019-yilda jiddiy strategik inqirozga – CIR 90 foizdan oshishi, ROA manfiy holatga tushishi – duchor bo'ldi. 2019-yilda bank “Transformation Strategy 2022” strategik dasturini e'lon qildi. Asosiy yo'nalishlar: 18 000 xodimni qisqartirish (2019–2022); investitsiya bankchiligi yo'nalishini kichraytirish; korporativ va chakana bankchilikka qaytish; IT tizimlariga 13 mlrd yevro investitsiya kiritish belgilangan. Natijada Deutsche Bank 2019–2025-yillar oralig'ida bank tarixidagi eng keng qamrovli transformatsiyani yakunladi.

Deutsche Bank transformatsiyasining asosiy metodologik xususiyati – “bir raqamli strategik KPI” atrofida tashkil etilishi hisoblanadi. Butun transformatsiya bir maqsadga – CIRni 70 foizga tushirishga yo'naltirilgan edi. Barcha xodimlar, bo'limlar va rahbarlar ushbu yagona maqsad atrofida uyg'unlashgan. Bu “KPI oddiyligi” tamoyili murakkab va ko'p sonli ko'rsatkichlar o'rniga bittagina aniq va barchaga tushunarli maqsad bank strategik transformatsiyasida naqadar muhim ekanligini ko'rsatadi.

Deutsche Bank transformatsiya jarayonida uchta asosiy metodologik yechim qo'llandi: birinchi – “portfelni tozalash” (portfolio pruning): rentabelligi past va kapital sarfi yuqori aktivlar (investitsiya bankchiligi derivativlari) portfeldan chiqarildi; ikkinchi – “xarajatlar intizomi”: har bir bo'lim o'z budjetini 15–20 foizga kamaytirish majburiyatini oldi; uchinchi – “texnologik investitsiya” vositasida IT xarajatlarini oshirish orqali avtomatlashtirish va operatsion samaradorlik ko'tarildi.

Deutsche Bankning 2028-yil uchun rejalashtirilgan “Global Hausbank”ning navbatdagi fazasi uchta dastakka –

fokuslashgan o'sish, qat'iy kapital intizomi va masshtablanadigan samarali operatsion modelga asoslangan. Deutsche Bankning 2028-yil uchun maqsadlari: CIR <60 foiz, daromad >5 foiz o'sish va sof foydani 37 mlrd yevroga yetkazish hisoblanadi.

Deutsche Bank "Global Hausbank" modeli tajribasi "markazlashgan operatsion samaradorlik va diversifikatsiyalangan daromad" tamoyili asosida ishlashini tasdiqlaydi. O'zbekiston tijorat banklari uchun, ayniqsa davlat ulushi mavjud banklarda, ushbu tamoyil "DVB+TSB MIM-KPI" tizimiga o'tishga metodologik asos beradi.

Niderlandiyaning ING Banki 2014-yilda "Think Forward" (Istiqbolga qarash) strategiyasini e'lon qildi. Ushbu dastur bank tarixidagi eng yirik raqamli transformatsiya dasturi hisoblanadi. Bank strategiyasi uch ustunga asoslandi: birinchi – "Direct Banking" modeli (shaharda filial emas, raqamli kanal); ikkinchi – operatsion tuzilmani soddalashtirish (back-office avtomatlashtirish); uchinchi – xizmatlar platformasiga aylanish.

Bank 2014–2024-yillar mobaynida CIRni 58–62 foizdan 50–54 foizga tushirishga erishdi va raqamli kanallar orqali operatsiyalar hajmini 48 foizdan 78 foizgacha oshirishga muvaffaq bo'ldi.

ING bankning «Think Forward» strategiyasida «Customerise everything» – barcha xizmat va jarayonlarni mijoz nuqtai nazaridan qayta loyihalash markaziy tamoyil sifatida o'rin egalladi. Ushbu tamoyil amalda quyidagicha ishladi. Birinchidan, ING bank mahsulotlari "mijoz talabiga javob bera oladigan savol"dan boshlab loyihalandi: "Nima uchun men kredit olishim kerak?" – uy sotib olish, mashina yoki ta'lim kabi real hayotiy ehtiyojlar markazga qo'yildi. Ikkinchidan, raqamlashtirish jarayoni orqali mijoz 10 daqiqada hisob ochishi mumkin bo'ldi va biznes jarayonlari keskin soddalashtirildi. Uchinchidan, "Orange Code" ING bankning raqamli dunyoda ajratib turuvchi strategik aktiv sifatida rivojlantirildi. Aloqabank uchun

ING bank tajribasidan 91 ta mavjud filialdan raqamli kanallarga o'tish orqali CIR ko'rsatkichini 49,8 foizdan 42–45 foizga pasaytirish strategik usul sifatida tavsiya etiladi.

ING bankning 2025-yilgi raqamli transformatsiya natijalari «Think Forward» strategiyasining 10 yillik poydevori ustiga qurilgan «Growing the Difference» ikkinchi fazasining birinchi to'liq yilini muvaffaqiyatli yakunlaganini ko'rsatadi. Mobil asosiy mijozlar 15,4 mln, foizsiz daromad ROE 13,2 foiz hamda raqamli transformatsiyaning moliyaviy va mijoz ko'rsatkichlari bir vaqtning o'zida yaxshilanishiga erishilgan [7].

ING bankning raqamli transformatsiya natijalari 2024-yilda LCR 150 foiz, CET1 14,8 foiz, CIR 51,3 foiz, mijozlar soni 39 milliondan oshgan, raqamli mijozlar ulushi esa 78 foizni tashkil etgan. Bu natijalar raqamli transformatsiya nafaqat operatsion samaradorlikni, balki mijozlar qoniqishi va moliyaviy barqarorlikni ham kuchaytirishini ko'rsatadi [7].

Nordea Bankning ESG yondashuvi global bank amaliyotida metodologik jihatdan o'ziga xos bo'lib, barqarorlikni "alohida dastur" emas, balki "biznes strategiyaning tarkibiy qismi" sifatida belgilaydi [8].

Nordea Bank: ESG integratsiyasi va barqaror moliyalashtirish strategiyasi. Skandinaviya banklari – Nordea, SEB, Swedbank – ESG (Ekologik, Ijtimoiy, Boshqaruv) strategiyasini asosiy biznes strategiyasiga eng erta integratsiya qilgan banklar hisoblanadi. Nordea 2021-yilda "Sustainable Finance Framework" dasturini ishlab chiqdi. Unda "yashil" kreditlar ulushini 2025-yilga 20 foizga, 2030-yilga 40 foizga yetkazish, karbon izini 2050-yilga kelib, nolga tushirish hamda bankning ESG reytingini "AA" darajasiga yetkazish maqsad qilingan.

Nordea bankning ESG strategiyasi nafaqat ekologik mas'uliyat, balki tijoriy mantiqqa ham asoslanadi. Bank "yashil" obligatsiyalar (Green Bonds) va "yashil" kredit

mahsulotlari orqali investorlar bazasini kengaytiradi; ESG reytingi yuqori banklarda kredit xarajatlari past bo'ladi; ESG mezonlarini KPI tizimiga kiritish esa xodimlar motivatsiyasini ijtimoiy mas'uliyat bilan uyg'unlashtiradi. O'zbekiston banklari uchun, ayniqsa davlat banklari uchun, ESG integratsiyasi "ijtimoiy vazifa"ning rasmiy KPI tizimiga kiritilishi uchun metodologik asos bo'lib xizmat qiladi.

Yevropa banklari tajribasidan muhim metodologik xulosa chiqarish mumkin. Birinchidan, CIR ko'rsatkichini pasaytirish Deutsche Bank va ING misolida nafaqat xodimlarni qisqartirish orqali, balki raqamli transformatsiya va IT investitsiyalar orqali ham amalga oshirilgan. Ikkinchidan, ESG integratsiyasi ham tijoriy samaradorlikka, ham investorlarni jalb qilishga, ham "yashil" obligatsiyalar emissiyasini rivojlantirishga xizmat qiladi.

Xulosa va takliflar.

Xulosa qilib aytganda, tijorat banklari faoliyatida samarali strategiya ishlab chiqish bank tizimining barqarorligi, raqobatbardoshligi va uzoq muddatli rivojlanishini ta'minlashda muhim ahamiyat kasb etadi. O'zbekiston bank tizimida amalga

oshirilayotgan islohotlar banklar samaradorligini oshirish, moliyaviy barqarorlikni mustahkamlash, xizmatlar ommabopligini kengaytirish va davlat ishtirokini qisqartirishga qaratilgan.

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, rivojlangan mamlakatlar tajribasida bank strategiyalari raqamli transformatsiya, risklarni boshqarish, kapital yetarliligini ta'minlash, stress-testlar o'tkazish va mijozlarga yo'naltirilgan xizmat modellarini shakllantirish bilan uzviy bog'liq. Ayniqsa, AQSh banklarida strategik risk bahosi va stress-test amaliyoti, Yevropa banklarida SREP va ICAAP yondashuvlari, Deutsche Bank va ING Bank tajribasida operatsion samaradorlik hamda raqamli kanallarni rivojlantirish O'zbekiston banklari uchun muhim amaliy ahamiyatga ega.

Shu bois mamlakatimiz tijorat banklarida strategiya ishlab chiqishda ilg'or xorijiy tajribani milliy bank tizimi xususiyatlari bilan uyg'unlashtirish maqsadga muvofiq. Bunda raqamli texnologiyalarni joriy etish, ESG mezonlarini hisobga olish, strategik KPI tizimini takomillashtirish va strategiya ijrosini muntazam monitoring qilish banklar faoliyati samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 12-maydagi "2020-2025-yillarga mo'ljallangan O'zbekiston Respublikasining bank tizimini isloh qilish strategiyasi to'g'risida"gi PF-5992-sonli farmoni. URL: <https://lex.uz/docs/4811025>
2. Тростьянский С.С. Формирование стратегии развития банков в условиях цифровизации. Диссер.на соис. учен.степ. канд. экон. наук по спец. 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит. Санкт-Петербург – 2021. 12-13 стр.
3. Шашкина Е.О. Влияние финансовых технологий на трансформацию банковского сектора экономики: зарубежный и отечественный опыт. Диссер.на соис. учен.степ. канд. экон. наук по спец. 5.2.4. Финансы. Москва – 2022. 35-36 стр.
4. Стрельников В.В. Трансформация банковской деятельности: вызовы, тенденции и инструменты. Автореф. диссер.на соис. учен.степ. канд. экон. наук по спец. 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит. Владикавказ 2020. 18-19 стр.
5. Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act of 2010, Section 165(d). - Washington D.C.: U.S. Congress, 2010. URL: <https://surl.lt/ypkuhn>
6. McKinsey Global Banking Annual Review, 2023; S&P Global, 2024.

7. ING Group. (2024). *ING Capital Markets Day 2024: "Growing the Difference"*. ING Newsroom. Available at: <https://ing.com/news/2025/07/ing-capital-markets-day-2024-growing-the-difference.html>

8. Nordea Bank Abp. (2026). *Annual reporting for 2025 (Annual Report and Sustainability Statement)*. Nordea Press Release. Available at: <https://www.nordea.com/en/press/2026-02-23/nordea-has-published-its-annual-reporting-for-2025>