

**BANKLAR TRANSFORMATSIYASI JARAYONIDA RAQAMLI  
EKOTIZIMLARNI RIVOJLANTIRISH – INVESTITSION JOZIBADORLIKNI  
OSHIRISHNING STRATEGIK OMILI SIFATIDA**



**Maxmadazizova Zahro Ulug‘bek qizi**

*O‘zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasi*

*“Iqtisodiyotni monetar tartibga solish” mutaxassisligi magistranti*

ORCID: 0009-0002-8337-0463

E-mail: [Zahroshavkatova@gmail.com](mailto:Zahroshavkatova@gmail.com)

**Annotatsiya:** Ushbu tadqiqotda bank transformatsiyasi sharoitida raqamli ekotizimlarni rivojlantirishning bank investitsion jozibadorligiga ta’siri tahlil qilinadi. Raqamli texnologiyalar, fintech hamkorliklari va innovatsion platformalar banklarning operatsion samaradorligini oshirish hamda xalqaro investorlar uchun jozibadorligini mustahkamlashda asosiy drayver sifatida ko‘rib chiqiladi. Tadqiqot natijasida bank ekotizimlarini shakllantirish bo‘yicha strategik takliflar ishlab chiqilgan.

**Kalit so‘zlar:** Bank transformatsiyasi, raqamli ekotizim, investitsion jozibadorlik, fintech, innovatsiyalar, raqamli banking, inson kapitali.

**Abstract:** This research analyzes the impact of developing digital ecosystems on the investment attractiveness of banks within the context of banking transformation. Digital technologies, fintech partnerships, and innovative platforms are considered primary drivers for increasing operational efficiency and strengthening attractiveness for international investors. As a result of the study, strategic proposals for the formation of banking ecosystems have been developed.

**Key words:** Banking transformation, digital ecosystem, investment attractiveness, fintech, innovations, digital banking, human capital.

**Аннотация:** В данном исследовании анализируется влияние развития цифровых

*экосистем на инвестиционную привлекательность банков в условиях банковской трансформации. Цифровые технологии, финтех-партнерства и инновационные платформы рассматриваются как основные драйверы повышения операционной эффективности и укрепления привлекательности для международных инвесторов. По результатам исследования разработаны стратегические предложения по формированию банковских экосистем.*

**Ключевые слова:** *Банковская трансформация, цифровая экосистема, инвестиционная привлекательность, финтех, инновации, цифровой банкинг, человеческий капитал.*

**Kirish.** Zamonaviy global moliya bozorlarida raqamli texnologiyalar, ochiq bank xizmatlari va innovatsion platformalarning jadal rivojlanishi an’anaviy bank tizimini tubdan transformatsiya qilmoqda. Bugungi kunda an’anaviy bank modeli mijozlarning ortib borayotgan ehtiyojlarini to’liq qondirishga yetarli bo’lmay qoldi, natijada moliya muassasalarining keng qamrovli raqamli ekotizimlarga o’tishi global tendensiyaga aylandi. Bank ekotizimi moliyaviy, texnologik va xizmat ko’rsatish segmentlarini yagona raqamli maydonda birlashtirib, bankning nafaqat moliyaviy barqarorligini, balki uning xalqaro investorlar oldidagi investitsion jozibadorligini ham ta’minlovchi strategik omil bo’lib xizmat qiladi.

O‘zbekiston Respublikasida bank-moliya sektorini modernizatsiya qilish bo‘yicha olib borilayotgan islohotlar doirasida Prezidentning PF-5992-sonli Farmoni bilan tasdiqlangan “2020–2025-yillarga mo‘ljallangan bank tizimini isloh qilish strategiyasi” moliya institutlarini raqamli transformatsiya qilish va ularning xalqaro moliya bozorlaridagi mavqeini oshirish uchun asosiy huquqiy baza bo‘lib xizmat qilmoqda [1]. Mazkur strategiyaning ustuvor yo‘nalishlari banklarda zamonaviy xizmat standartlarini joriy etish, axborot texnologiyalari va fintech yechimlarini kengaytirish hamda bank xizmatlari ko‘rsatishda inson omili ta‘sirini kamaytirish orqali bank tizimining samaradorligini oshirishga qaratilgan.

Raqamli ekotizimlarni shakllantirish jarayoni banklarda operatsion xarajatlarni kamaytirish, risklarni boshqarish tizimini (skoring, monitoring) takomillashtirish va mijozlar sodiqligini (NPS) oshirish imkonini beradi. Shu bilan birga, inson kapitali bank sektorining strategik resursi sifatida raqamli kompetensiyalarni rivojlantirish va xodimlarni yangi texnologiyalarga moslashtirishda hal qiluvchi rol o‘ynaydi. Xususan, “O‘zmilliybank” AJ kabi yirik banklarning “McKinsey & Company” xalqaro konsalting kompaniyasi bilan hamkorlikda amalga oshirayotgan uzoq muddatli transformatsiya strategiyalari bankni xalqaro standartlarga muvofiq raqobatbardosh tizimga aylantirishning amaliy namunasi

hisoblanadi [2]; [3].

Raqamli transformatsiya bank aktivlari rentabelligini (ROA) va kapital rentabelligini (ROE) oshirish orqali investorlar ishonchini mustahkamlashga xizmat qiladi. Mazkur tadqiqot ishining maqsadi – banklar transformatsiyasi jarayonida raqamli ekotizimlarni rivojlantirishning investitsion jozibadorlikka ta’sirini tahlil qilish, innovatsion bank -fintech sinergiyasi modellarini o’rganish va milliy bank tizimining barqaror rivojlanishi uchun strategik tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

**Mavzuga oyd adabiyotlar sharhi.** Bank transformatsiyasi va investitsion jozibadorlik masalalari bir qator mahalliy va xorijiy olimlar tomonidan o’rganilgan. Lawrence J Gitman va Michael D Joehnk (1997) investitsion jozibadorlikni investorlarning qaror qabul qilishidagi asosiy omil sifatida baholaganlar [4]. Brett King (2018) o’zining “Bank 4.0” konsepsiyasida bank xizmatlarining jismoniy filiallardan butunlay voz kechib, real vaqt rejimida ishlovchi, sun’iy intellektga asoslangan raqamli ekotizimlarga integratsiyalashuvini bayon etgan [5]. Mahalliy olimlardan S.S. Ismoilov (2025) raqamlashtirish sharoitida inson kapitalini strategik resurs sifatida rivojlantirish zarurligini va uning bank samaradorligiga ta’sirini tadqiq etishgan [6]. Shuningdek, xalqaro McKinsey & Company konsalting kompaniyasi “O’zmilliybank” AJ kabi yirik banklar uchun 32 ta tashabbus va 77 ta loyihadan iborat uzoq muddatli transformatsiya strategiyalarini ishlab chiqishda ishtirok etgan [2]; [3].

**Tadqiqot metodologiyasi.** Ushbu maqolani tayyorlashda me’yoriy-huquqiy hujjatlar, statistik ma’lumotlar va ilmiy adabiyotlarning tizimli tahlili o’tkazildi.

**TAHLIL VA NATIJALAR.** Tahlillar shuni ko’rsatadiki, raqamli transformatsiya va ekotizimlarning rivojlanishi banklarning moliyaviy natijalariga hamda ularning investorlar oldidagi jozibadorligiga bevosita ta’sir ko’rsatmoqda. Xususan, “O’zmilliybank” AJ misolida ko’radigan bo’lsak, bankning raqamli transformatsiyasi natijasida sof foyda 2020-yildagi 873 mlrd so‘mdan 2024-yilga kelib 2 486 mlrd so‘mga yetgan. Raqamli tranzaksiyalar soni esa ushbu davrda 3,2 mln donadan 12,5 mln donagacha, ya’ni qariyb 4 baravarga oshgan bo’lib, bu mijozlarning raqamli kanallarga bo’lgan ishonchi ortganidan dalolat beradi [7]. Ushbu ijobiy dinamika “McKinsey & Company” xalqaro konsalting kompaniyasi bilan hamkorlikda ishlab chiqilgan, 32 ta tashabbus va 77 ta loyihani o’z ichiga olgan uzoq muddatli transformatsiya strategiyasining natijasidir. Mazkur strategiya doirasida 2025-yilga borib bankning sof foydasini 3,8 trln so‘mga yetkazish rejalashtirilgan edi [11].

Banklarning investitsion jozibadorligini oshirishda quyidagi asosiy natijalar aniqlandi:

1. Operatsion samaradorlik va rentabellik: Raqamli texnologiyalar, jumladan sun’iy intellekt va avtomatlashtirishning joriy etilishi banklarning operatsion xarajatlarini 20% gacha kamaytirish imkonini bergan. Aktivlar rentabelligi (ROA) va kapital rentabelligi (ROE) ko’rsatkichlari bankning investorlar uchun jozibadorligini belgilovchi asosiy mezonlar bo’lib,

raqamli transformatsiya ushbu ko‘rsatkichlarning barqaror o‘shishini ta’minlamoqda [8]; [9]. Xususan, “O‘zmilliybank”da aktivlar rentabelligi 2,2% gacha o‘shishi kutilmoqda. Shuningdek, Fitch Ratings agentligi tomonidan bankning hayotiylik reytingi (Viability Rating) “b+” darajasiga ko‘tarilgani moliya institutining barqarorlashganini tasdiqlaydi [12].

2. Investitsion faollikning o‘shishi: 2020–2025-yillar davomida O‘zbekiston bank tizimi orqali asosiy kapitalga yo‘naltirilgan investitsion kreditlar hajmi 3 trln so‘mdan 57,1 trln so‘mga yetib, 19 baravarga oshdi [9]. Bu jarayonda “O‘zmilliybank” va “Agrobank” kabi yirik banklar yetakchi drayverlar bo‘lib qolmoqda. Banklar endilikda nafaqat kredit tashkiloti, balki real sektor uchun “loyihalar fabrikasi” vazifasini o‘tamoqda. Shu bilan birga, bank aktivlaridagi davlat ulushi bo‘lmagan banklar hissasini 15 foizdan 60 foizgacha oshirish strategik maqsadi investitsiya muhitini yanada liberallashtiradi [1].

1-Jadval

**Raqamli transformatsiyaning bank samaradorligiga ta’siri**  
**(“O‘zmilliybank” AJ misolida)**

Yillar	Sof foyda (mlrd so‘m)	Raqamli tranzaksiyalar (mln dona)	Internet-banking foydalanuvchilari (ming nafar)
2020-y.	873	3,2	150
2021-y.	1 145	4,6	245
2022-y.	1 572	6,8	370
2023-y.	2 031	9,1	510
2024-y.	2 486	12,5	680

Manba: “O‘zmilliybank” AJning hisobotlari va tahliliy ma’lumotlari asosida

3. Inson kapitalining roli: Raqamli ekotizim sharoitida xodimlarning ko‘nikmalarini transformatsiya qilish mehnat unumdorligini 12% ga, mijozlar ehtiyojini qondirish darajasini esa 18% ga oshirgan. “Kapitalbank” va “Uzumbank” tajribasi shuni ko‘rsatadiki, sun’iy intellekt asosidagi skoring tizimlari kadrlar tanlashda aniqlikni 18% ga oshirib, ma’muriy xarajatlarni 25% ga qisqartirishga xizmat qilgan [6]. Xodimlarning raqamli kompetensiyalarini baholashning yangi metodikasi joriy etilishi natijasida mijozlar so‘rovlarini ko‘rib chiqish vaqti 18% ga qisqargan [6].

4. Bozor kapitallashuvi: Global tendensiyalar shuni ko‘rsatadiki, raqamli ekotizimga ega texnologik kompaniyalarning bozor qiymati an’anaviy banklarga nisbatan 10 baravar yuqori baholanadi. Shu sababli, banklar o‘z kapitallashuvini oshirish uchun nafaqat moliya muassasasi, balki keng ko‘lamli xizmatlar platformasiga aylanishga intilmoqda [10]. O‘zbekistonda “Uzum” ekotizimining 2024-yilda birinchi “unicorn” (qiymati 1 mlrd dollardan ortiq) kompaniyaga aylangani va uning bahosi 2,3 mlrd dollarga yetgani moliya

bozoridagi raqobat muhitini tubdan o‘zgartirdi [6].

Banklarning investitsion jozibadorligini oshirishda fond bozorining roli ham strategik ahamiyatga ega. Bugungi kunda Respublika fond birjasidagi savdolarning 35,83 foizi aynan bank sektori hissasiga to‘g‘ri kelmoqda. Fond birjasi ro‘yxatidagi 28 ta eng yirik emitentdan 22 tasi banklardir [8]. Sof foydaning 30-50 foizi miqdorida dividendlar to‘lanishi bank aksiyalarining bozor bahosini barqarorlashtirib, investorlar uchun kafolatlangan daromad manbai bo‘lib xizmat qiladi [8].

**XULOSA VA TAKLIFLAR.** Tadqiqot natijasida banklar transformatsiyasi jarayonida raqamli ekotizimlarni rivojlantirish milliy bank tizimining barqarorligini ta‘minlash va xalqaro investorlarni jalb qilishning strategik drayveri ekanligi aniqlandi. Bank ekotizimi bankni nafaqat to‘lov vositasi, balki mijozning kundalik hayotidagi markaziy elementga aylantiradi.

Banklarning investitsion jozibadorligini yanada oshirish uchun quyidagilar taklif etiladi:

- Banklar va fintech kompaniyalari o‘rtasida ochiq ma‘lumotlar almashinuvini yo‘lga qo‘yish orqali yangi innovatsion mahsulotlar yaratish.
- Kredit skoringi, risklarni monitoring qilish va mijozlarga shaxsiylashtirilgan xizmatlar ko‘rsatishda SI algoritmlaridan foydalanishni kengaytirish.
- Bank xodimlarini Big Data, kiberxavfsizlik va raqamli marketing yo‘nalishlarida qayta tayyorlashning uzluksiz tizimini (lifelong learning) yaratish.
- Banklarning aksiyadorlik kapitalini fond birjasiga chiqarish (IPO) va dividend siyosatini investorlar manfaatlariga mos ravishda takomillashtirish.
- Raqamli xizmatlarga mijozlar va investorlar ishonchini oshirish uchun xalqaro standartlarga mos kiberhimoya tizimlarini mustahkamlash.

Mazkur takliflarning amalga oshirilishi bank tizimida davlat ulushini kamaytirish, xususiy sektorni rivojlantirish va 2025-yilga qadar belgilangan strategik ko‘rsatkichlarga, jumladan bank aktivlarida xususiy banklar ulushini 60% ga yetkazishga xizmat qiladi.

#### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 12-maydagi PF-5992-sonli “2020 - 2025-yillarga mo‘ljallangan O‘zbekiston Respublikasining bank tizimini isloh qilish strategiyasi to‘g‘risida”gi Farmoni.
2. McKinsey & Company. (2023). The Global Banking Annual Review 2023: The Great Banking Transition. McKinsey Global Institute.
3. “O‘zmilliybank” AJ. 2021-2023 yillardagi faoliyat yakunlari bo‘yicha hisobotlar [www.nbu.uz](http://www.nbu.uz)

4. Гитман Л.Дж., Джонк М.Д. Основы инвестирования: Пер. с англ. / АНХ при Правительстве РФ. М.: Дело, 1997. - 992 с.
5. King B. Bank 4.0: Banking Everywhere, Never at a Bank. – 1st Edition. – John Wiley & Sons, 2018. – 352 p.
6. Ismoilov S.S. Raqamlashtirish sharoitida inson kapitalini bank ekotizimiga transformatsiyalash: Iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD) diss. avtoref. – Toshkent: G.V. Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot universitetining Toshkent shahr idagi filiali, 2025.
7. Azamatov F.O‘. Bank faoliyatini raqamlashtirish sharoitida bank xizmatlari sifatini oshirish yo‘llari // Modern Science and Research. – 2025. – Vol. 4. – Issue 8. – B. 164-170.
8. Raximboyev S.Q. Tijorat banklarining investitsion jozibadorligini oshirishda fond bozorining ahamiyati // Innovations in Science and Technologies. – 2025. – № 2. – B. 321-329.
9. Mamaraimova R. Bank tizimini transformatsiyalash sharoitida investitsion loyihalarni moliyalashtirish yo‘llari // Research and Development (Tadqiqot va taraqqiyot). – 2025. – Vol. 2. – Issue 12. – B. 32-39.
10. Ушанов А.Е. Банковские экосистемы: плюсы, минусы, перспективы развития // Креативная экономика. – 2022. – Том 16. – № 4. – С. 1477–1490.
11. “O‘zmilliybank” AJning 2021-2025 yillarga mo‘ljallangan rivojlanish va faoliyatini transformatsiya qilishning uzoq muddatli strategiyasi. [www.nbu.uz](http://www.nbu.uz)
12. NBU. (2024, November 21). Fitch Ratings has upgraded Viability Rating of NBU to 'b+'. Official press release. Retrieved from [nbu.uz](http://nbu.uz)