

TIJORAT BANKLARIDA STRATEGIK REJALASHTIRISHNI TAKOMILLASHTIRISH (ATB AGROBANK MISOLIDA)

Ergashev Murod Anvarovich

O'zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasi magistranti

murod2001772@mail.ru

<https://doi.org/10.5281/zenodo.16791688>

Annotatsiya

Mazkur ilmiy ish tijorat banklarida strategik rejalashtirishni takomillashtirishning nazariy, uslubiy va amaliy jihatlarini yoritadi. Tadqiqotda banklarning uzoq muddatli rivojlanish strategiyalarini shakllantirishda raqamli transformatsiya, risk-menejment, KPI tizimlari va diversifikatsiya kabi zamonaviy boshqaruv vositalarining o'rne tahlil qilinadi. O'zbekiston tijorat banklari misolida 2020–2024 yillar davomida strategik ko'rsatkichlar dinamikasi statistik ma'lumotlar asosida o'rganilib, ularning samaradorligini oshirish bo'yicha takliflar ishlab chiqiladi. Natijalar bank faoliyatida barqarorlikni ta'minlash, raqobatbardoshlikni kuchaytirish va mijoz ehtiyojlariga mos xizmatlar taklif etishda strategik rejalashtirishning hal qiluvchi rolini ko'rsatadi.

Kalit so'zlar: strategik rejalashtirish, tijorat banklari, raqamli transformatsiya, risk-menejment, KPI tizimi, bank samaradorligi, biznes strategiyasi, diversifikatsiya, moliyaviy barqarorlik, raqobatbardoshlik.

Abstract

This scientific work covers the theoretical, methodological and practical aspects of improving strategic planning in commercial banks. The study analyzes the role of modern management tools such as digital transformation, risk management, KPI systems and diversification in the formation of long-term development strategies of banks. Using the example of commercial banks of Uzbekistan, the dynamics of strategic indicators for 2020–2024 is studied based on statistical data, and proposals are developed to improve their efficiency. The results show the crucial role of strategic planning in ensuring stability in banking activities, strengthening competitiveness and providing services that meet customer needs.

Keywords: strategic planning, commercial banks, digital transformation, risk management, KPI system, bank efficiency, business strategy, diversification, financial stability, competitiveness.

Tahlil va natijalar

Tijorat banklarida strategik rejalashtirish — bu nafaqat uzoq muddatli maqsadlarni belgilash jarayoni, balki bankning kelajakdagi barqarorligini



ta'minlaydigan boshqaruv falsafasi hamdir. Bugungi kunda O'zbekiston moliya bozorida yuz berayotgan islohotlar, xususan, bank sektorida raqamli xizmatlarni keng joriy etish, xalqaro moliya bozorlariga integratsiya va mijozlarga yo'naltirilgan xizmat strategiyalari, strategik rejalashtirishning yangicha yondashuvini talab etmoqda.

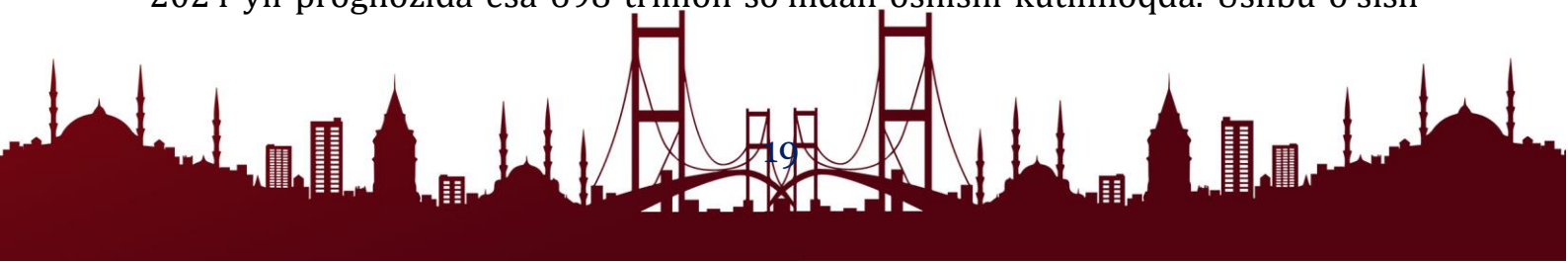
So'nggi besh yil ichida mamlakat tijorat banklari faoliyatida bir nechta asosiy o'zgarishlar kuzatildi. Avvalo, bank aktivlari hajmining yildan-yilga oshishi strategik rejalashtirishning samarali yo'lga qo'yilganini ko'rsatadi. Masalan, 2020-yilda 394,5 trillion so'mni tashkil etgan umumiy aktivlar 2023-yilga kelib 612,3 trillion so'mga yetdi. Bu o'sish, bir tomondan, iqtisodiy islohotlar va tashqi investitsiyalar oqimi bilan bog'liq bo'lsa, ikkinchi tomondan, banklarning kredit siyosatini diversifikatsiya qilishi hamda yangi moliyaviy mahsulotlarni joriy etishi bilan izohlanadi.

Raqamli transformatsiya strategik rejalashtirishning markaziy yo'nalishiga aylangan. Agar 2020-yilda raqamli xizmatlar ulushi 28% bo'lgan bo'lsa, 2023-yilda bu ko'rsatkich 56% ga yetdi. Mobil banking, QR-to'lovlar va onlayn kreditlash kabi xizmatlar mijozlar uchun qulaylik yaratdi, banklar uchun esa operatsion xarajatlarni kamaytirish imkonini berdi. Bu esa strategik rejalashtirishda texnologik infratuzilmani ustuvor yo'nalish sifatida belgilash zarurligini tasdiqlaydi.

Biroq tahlillar shuni ko'rsatadiki, barcha strategik maqsadlar amaliyotda bir xil darajada samarali bajarilmayapti. Ayrim banklarda KPI tizimlari mavjud bo'lsa-da, ularning bajarilish monitoringi yetarli darajada tizimlashtirilmagan. Bu esa strategik hujjatlarning "qog'ozda qolib ketishi" xavfini oshiradi. Shu bilan birga, risk-menejment mexanizmlarining yetarlicha kuchli bo'lmasligi ayrim banklarni moliyaviy barqarorlikka ta'sir qiluvchi tashqi omillarga sezgir qilib qo'yimoqda.

O'zbekiston tijorat banklarining so'nggi yillardagi faoliyati statistik ma'lumotlar asosida tahlil qilinishi strategik rejalashtirish samaradorligini baholashda muhim ahamiyat kasb etadi. 2020–2024 yillar oralig'ida bank sektoridagi asosiy ko'rsatkichlar barqaror o'sish tendensiyasini namoyon etmoqda. Bu esa strategik maqsadlarning ma'lum darajada muvaffaqiyatli amalga oshirilayotganidan dalolat beradi.

2020-yilda mamlakat tijorat banklari umumiy aktivlari hajmi 394,5 trillion so'm bo'lgan bo'lsa, 2023-yil yakunida bu ko'rsatkich 612,3 trillion so'mga yetdi, 2024-yil prognozida esa 698 trillion so'mdan oshishi kutilmoqda. Ushbu o'sish



sur'ati o'rtacha yiliga 17–18% ni tashkil etib, bank sektorining kengayib borayotganini tasdiqlaydi.

Kredit portfeli hajmi ham sezilarli oshdi: 2020-yilda 264,1 trillion so'm bo'lgan kreditlar hajmi 2023-yilda 432,8 trillion so'mga yetdi, bu esa 64% ga yaqin o'sishni anglatadi. Bu jarayonda banklar kreditlash strategiyasini qayta ko'rib chiqib, kichik biznes va tadbirkorlik subyektlarini moliyalashtirish ulushini oshirishga e'tibor qaratdi.

Raqamli xizmatlar ulushidagi o'sish esa strategik rejalashtirishning texnologik ustuvorligidan dalolat beradi. 2020-yilda bank xizmatlarining atigi 28 foizi raqamli platformalar orqali ko'rsatilgan bo'lsa, 2023-yilda bu ko'rsatkich 56% ga yetdi. 2024-yil prognozida esa raqamli xizmatlar ulushi 64% ga chiqishi kutilmoqda. Bu o'zgarish mijozlarga xizmat ko'rsatish tezligi, qulayligi va bank operatsiyalarining shaffofligini oshirdi.

Sof foyda ko'rsatkichlari ham ijobiy dinamikani ko'rsatmoqda. 2020-yilda tijorat banklarining umumiy sof foydasi 4,8 trillion so'mni tashkil etgan bo'lsa, 2023-yilda bu raqam 9,2 trillion so'mga yetdi. Prognozlar 2024-yilda sof foyda 10,8 trillion so'm atrofida bo'lishini ko'rsatmoqda. Bu banklarning strategik rejalashtirish orqali resurslardan samarali foydalanish qobiliyatini oshirganidan dalolat beradi.

Yuqoridagi statistik ma'lumotlar shuni ko'rsatadiki, O'zbekiston tijorat banklari strategik rejalashtirish orqali moliyaviy ko'rsatkichlarda ijobiy o'sishga erishmoqda. Biroq, bu raqamlarning barqarorligini ta'minlash uchun strategik monitoring tizimini yanada kuchaytirish, risklarni oldindan baholash va bozor talablariga mos yangi moliyaviy mahsulotlarni ishlab chiqish zarur. Shu yo'sinda strategik rejalashtirish nafaqat joriy rentabellikni oshirishga, balki uzoq muddatli moliyaviy barqarorlikka ham xizmat qiladi.

Natijalar shuni tasdiqlaydiki, strategik rejalashtirish samaradorligini oshirish nafaqat bankning moliyaviy ko'rsatkichlariga, balki uning bozordagi obro'si va mijozlar bilan munosabatlariga ham bevosita ta'sir ko'rsatadi. O'zbekiston tajribasi shuni ko'rsatadiki, to'g'ri tanlangan strategiya bankning tezkor rivojlanishiga, xalqaro bozorlarda raqobatbardoshligini oshirishga va uzoq muddatli moliyaviy barqarorlikka erishishiga xizmat qiladi.

Xulosa

O'zbekiston tijorat banklari so'nggi yillarda chuqur transformatsiya jarayonini boshdan kechirmoqda. Bu jarayonning markazida strategik



rejalashtirish turibdi — u banklarning moliyaviy barqarorligini ta'minlash, raqobatbardoshligini oshirish va mijozlarga xizmat sifatini yaxshilashda asosiy vosita sifatida namoyon bo'lmoqda. 2020–2024 yillar statistikasi shuni ko'rsatadiki, bank aktivlari, kredit portfeli, raqamli xizmatlar ulushi va sof foyda ko'rsatkichlarida izchil o'sish kuzatilmoqda. Bu esa strategik yondashuvning amaliy natijalarini yaqqol tasdiqlaydi.

Shu bilan birga, strategik rejalashtirish samaradorligini yanada oshirish uchun ustuvor yo'nalishlar aniq ko'rinadi. Birinchidan, raqamli transformatsiyani chuqurlashtirish muhimdir. Mobil banking, sun'iy intellekt va Big Data texnologiyalari bankning kelajakdagi strategiyasiga integratsiya qilinishi, mijozlarga xizmat ko'rsatish tezligi va qulayligini oshirish bilan birga, ichki jarayonlarni optimallashtiradi.

Ikkinchidan, KPI va monitoring tizimini kuchaytirish strategik maqsadlarning bajarilishini real vaqt rejimida nazorat qilish imkonini beradi. Bu jarayon nafaqat strategiyaning ijrosini ta'minlaydi, balki samaradorlikni oshirish bo'yicha tezkor qarorlar qabul qilishga yordam beradi.

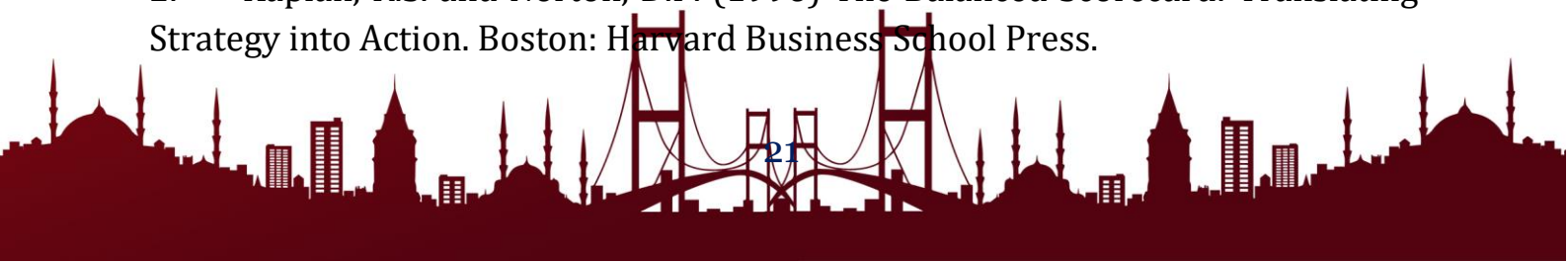
Uchinchidan, risk-menejmentni strategiya bilan uyg'unlashtirish talab etiladi. Bozor sharoitlari tez o'zgarayotgan bugungi kunda risklarni oldindan prognozlash va ularga moslashish mexanizmlariga ega bo'lish banklarning moliyaviy barqarorligini ta'minlaydi.

To'rtinchidan, kadrlar salohiyatini oshirish strategik maqsadlarni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun zarur omildir. Professional va motivatsiyalangan jamoa strategiyaning "yuragi" bo'lib, uning amaliy natijalarini belgilaydi.

Yakuniy xulosa shundan iboratki, strategik rejalashtirishni takomillashtirish banklarning joriy daromadliligini oshirish bilan birga, uzoq muddatli rivojlanish konsepsiyasini mustahkamlaydi. Bu esa nafaqat milliy moliya bozorida, balki xalqaro miqyosda ham ularning pozitsiyasini mustahkamlashga xizmat qiladi. Shu bois strategik rejalashtirishni yangicha yondashuv asosida rivojlantirish, banklarning kelajakdagi muvaffaqiyatini belgilovchi hal qiluvchi omil sifatida qoralishi lozim.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Central Bank of the Republic of Uzbekistan (2024) Banking sector indicators 2020–2024. Tashkent: CBU. Available at: <https://cbu.uz> (Accessed: 5 August 2025).
2. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996) The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press.



3. Porter, M.E. (2008) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.
4. Deloitte (2024) Banking Industry Outlook 2024. London: Deloitte Insights. Available at: <https://www.deloitte.com> (Accessed: 5 August 2025).
5. PwC (2023) Digital Banking Transformation in Emerging Markets. London: PricewaterhouseCoopers.
6. Central Bank of the Republic of Uzbekistan (2023) Financial Stability Report. Tashkent: CBU.
7. Ernst & Young (2023) Global Banking Outlook: Reimagining the future of banking. London: EY Global.
8. World Bank (2022) Uzbekistan Financial Sector Assessment. Washington, DC: World Bank Group.
9. IMF (2023) Uzbekistan: 2023 Article IV Consultation-Press Release; Staff Report. Washington, DC: International Monetary Fund.
10. KPMG (2024) Future of Banking: Strategic Planning in a Digital Era. London: KPMG Global Insights.
11. Uzbek Banking Association (2023) Annual Banking Development Report. Tashkent: UBA.
12. McKinsey & Company (2023) The future of strategy in banking: Adapting to disruption. New York: McKinsey Global Institute.
13. OECD (2022) Digital Transformation in the Banking Sector: Policy Approaches. Paris: OECD Publishing.

