



RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIGA MIJOZGA YO'NALTIRILGAN BANK MODELINING ISTIQBOLLARI (AT "XALQ BANKI" MISOLIDA)

Akramova Madinaxon Ibragim Qizi

O'zbekiston Respublikasi

Bank-moliya akademiyasi tinglovchisi

Annotatsiya. Ushbu maqolada raqamli transformatsiya sharoitida bank tizimida mijozga yo'naltirilgan modellarning shakllanishi va rivojlanish masalalari tahlil qilingan. Xususan, AT "Xalq banki" misolida zamonaviy raqamli texnologiyalarni joriy etish, mijozlar ehtiyojlarini o'rganish va xizmatlar sifatini oshirish orqali raqobatbardoshlikni ta'minlash yo'llari ko'rib chiqilgan. Shuningdek, raqamli bank xizmatlari, omnichannel yondashuv va personalizatsiya orqali mijozlar bilan samarali munosabatlarni yo'lga qo'yish istiqbollari yoritilgan.

Kalit so'zlar: raqamli transformatsiya, mijozga yo'naltirilgan bank, bank xizmatlari, raqamli texnologiyalar, omnichannel tizim, personalizatsiya, AT "Xalq banki", innovatsiyalar, fintech

Abstract. This article analyzes the development and prospects of customer-oriented banking models in the context of digital transformation. In particular, the study examines the case of JSC "Xalq Banki" and explores ways to enhance competitiveness through the implementation of modern digital technologies, understanding customer needs, and improving service quality. The paper also highlights the role of digital banking services, omnichannel approaches, and personalization in establishing effective customer relationships.

Keywords: digital transformation, customer-oriented banking, banking services, digital technologies, omnichannel system, personalization, JSC "Xalq Banki", innovation, fintech



Kirish

Bugungi kunda O‘zbekiston Respublikasida bank-moliya tizimini raqamlashtirish va aholiga ko‘rsatilayotgan xizmatlar sifatini oshirish davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. Xususan, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni, ya’ni 2020-yil 5-oktabrdagi PF–6079-sonli Farmon asosida iqtisodiyotning barcha tarmoqlarida, jumladan bank sohasida raqamli texnologiyalarni keng joriy etish, elektron xizmatlar ko‘lamini kengaytirish hamda zamonaviy fintex yechimlarini tatbiq etishga alohida e’tibor qaratilmoqda. Bu esa banklar faoliyatini raqamli transformatsiya asosida qayta tashkil etish va xizmatlar samaradorligini oshirishni talab etmoqda. Shu bilan birga, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Aholi va tadbirkorlik subyektlariga moliyaviy xizmatlar ommabopligini oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Qarori, ya’ni 2018-yil 23-martdagi PQ–3620-sonli Qaror asosida aholi va tadbirkorlik subyektlari uchun moliyaviy xizmatlardan foydalanish imkoniyatlarini kengaytirish, bank xizmatlari sifatini oshirish hamda mijozlar ehtiyojlariga mos zamonaviy xizmat turlarini rivojlantirish muhim vazifa sifatida belgilangan. Mazkur jarayonlar bank tizimida mijozga yo‘naltirilgan yondashuvni shakllantirish, xizmatlarni personalizatsiya qilish va raqamli kanallar orqali samarali muloqotni ta’minlashni taqozo etmoqda. Natijada, raqamli transformatsiya sharoitida mijozga yo‘naltirilgan bank modelini joriy etish va uni rivojlantirish dolzarb ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etadi.

2020–2025-yillar davomida O‘zbekiston bank tizimida raqamli transformatsiya jarayonlari jadal sur‘atlarda rivojlanib, bu holat mijozga yo‘naltirilgan xizmatlar modelining shakllanishiga sezilarli ta’sir ko‘rsatdi. Markaziy bank ma’lumotlariga ko‘ra, masofaviy bank xizmatlaridan foydalanuvchilar soni so‘nggi yillarda keskin oshib, 2024-yil yakuniga kelib **48 milliondan ortiq foydalanuvchini** tashkil etdi, bu esa 2020-yilga nisbatan bir necha



baravar o‘rishni anglatadi. Shu bilan birga, mobil va internet banking xizmatlaridan foydalanish darajasi yiliga o‘rtacha **20–25% atrofida o‘shib bormoqda**. Bu ko‘rsatkichlar bank xizmatlarining an‘anaviy shakldan raqamli shaklga o‘tayotganini va mijozlar uchun qulaylik, tezkorlik hamda masofaviy xizmatlarning ustuvor ahamiyat kasb etayotganini ko‘rsatadi. Bundan tashqari, naqd pulsiz hisob-kitoblar hajmi ham sezilarli darajada oshdi. Xususan, 2023–2024-yillarda naqd pulsiz to‘lovlar ulushi umumiy operatsiyalarda **40–45% atrofida** shakllandi. To‘lov tizimlarining rivojlanishi, QR-to‘lovlar, mobil ilovalar va elektron hamyonlar keng joriy etilishi natijasida mijozlarga xizmat ko‘rsatish sifati yangi bosqichga ko‘tarildi. Shu bilan birga, fintech kompaniyalar sonining oshishi (so‘nggi yillarda **100 dan ortiq**) banklar o‘rtasida raqobatni kuchaytirib, ularni mijoz ehtiyojlariga yanada moslashishga undamoqda. Shu bilan birga, xizmatlar samaradorligini oshirish ustuvor vazifaga aylanmoqda.

Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, raqamli transformatsiya faqat texnologik yangilanish bilan cheklanib qolmay, balki banklarning biznes modelini tubdan o‘zgartirmoqda. Xususan, 2024-yil holatiga ko‘ra, tijorat banklarining asosiy xizmatlarining katta qismi (to‘lovlar, o‘tkazmalar, kredit arizalari) onlayn platformalar orqali amalga oshirilmoqda. Bu esa mijozlar bilan bevosita aloqani kamaytirgan holda, xizmatlar tezligi va samaradorligini oshirishga xizmat qilmoqda. Shu sababli, zamonaviy sharoitda banklar, jumladan AT “Xalq banki” uchun mijozga yo‘naltirilgan modelni rivojlantirish, raqamli xizmatlar sifatini oshirish va innovatsion yechimlarni joriy etish muhim strategik vazifaga aylanmoqda.

1-jadval

Bank tizimi raqamli ko‘rsatkichlari (2020–2025 yy)

Yil	Masofaviy bank xizmatlari foydalanuvchilari (mln)	Naqd pulsiz to‘lovlar ulushi (%)	Mobil banking o‘shishi (%)	Fintech kompaniyalar soni



2020	10.2	23	15	30
2021	18.5	30	18	45
2022	27.3	36	22	65
2023	36.8	41	25	85
2024	48.4	45	28	100
2025	52.0	47	30	110

Jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, 2020–2025-yillar davomida O'zbekiston bank tizimida raqamli xizmatlardan foydalanish sezilarli darajada oshgan. Xususan, masofaviy bank xizmatlari foydalanuvchilari soni 10,2 milliondan 52 milliongacha yetib, qariyb 5 barobar o'sishni tashkil etgan. Bu esa aholining raqamli bank xizmatlariga bo'lgan ishonchi ortib borayotganini hamda an'anaviy xizmatlardan zamonaviy raqamli xizmatlarga o'tish jarayoni jadallashayotganini ko'rsatadi. Shu bilan birga, naqd pulsiz to'lovlar ulushi 23 foizdan 47 foizgacha oshib, iqtisodiyotda raqamli to'lovlar ulushi tobora ortib borayotganini ifodalaydi.

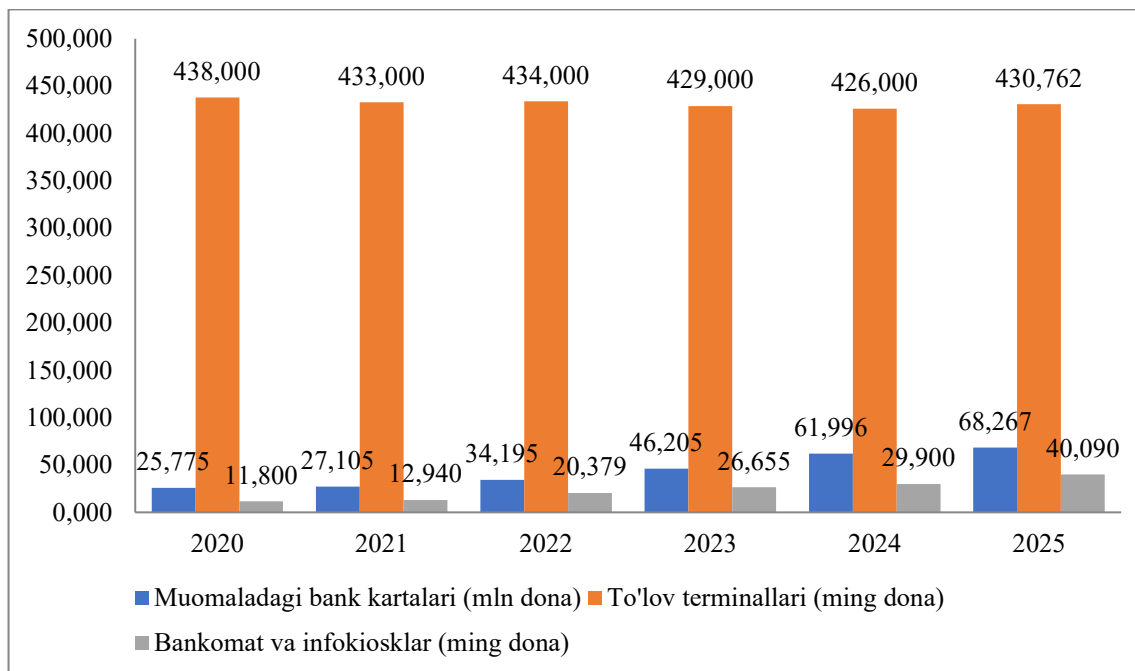
Bundan tashqari, mobil banking xizmatlarining o'sish sur'atlari 15 foizdan 30 foizgacha yetgani hamda fintech kompaniyalar sonining 30 tadan 110 tagacha oshgani bank sektorida raqobat muhitining kuchayib borayotganini ko'rsatadi. Ushbu jarayon banklarni, jumladan AT "Xalq banki"ni mijozga yo'naltirilgan strategiyalarni keng joriy etishga undamoqda. Natijada, raqamli transformatsiya nafaqat texnologik yangilanish, balki mijoz tajribasini yaxshilash, xizmatlarni personalizatsiya qilish va omnikanal yondashuvni rivojlantirishning muhim omiliga aylanmoqda.

So'nggi yillarda O'zbekiston bank tizimida raqamli transformatsiya jarayonlari sezilarli natijalarni namoyon etdi. Markaziy bank ma'lumotlariga ko'ra, 2024-yil yakuniga kelib masofaviy bank xizmatlaridan foydalanuvchilar soni **48 milliondan oshdi**, bu esa 2020-yilga nisbatan qariyb **4–5 barobar o'sishni** anglatadi. Shu bilan birga, bank kartalari soni ham izchil oshib, 2024-yilda



muomaladagi plastik kartalar soni **40 million donadan ortiqni** tashkil etdi. Bu ko'rsatkichlar aholining moliyaviy xizmatlarga kirish imkoniyati kengayib borayotganini hamda raqamli infratuzilmaning rivojlanayotganini tasdiqlaydi. Bundan tashqari, naqd pulsiz to'lovlar hajmi ham keskin oshdi. Xususan, 2023–2024-yillarda amalga oshirilgan to'lov operatsiyalarining qariyb **45 foizi** naqd pulsiz shaklda bajarilgan bo'lsa, ayrim banklarda bu ko'rsatkich **50 foizdan yuqori darajaga** yetgan. Mobil ilovalar orqali amalga oshirilayotgan to'lovlar ulushi esa yil sayin ortib, umumiy raqamli operatsiyalarning asosiy qismini tashkil etmoqda. Bu esa mijozlar uchun qulaylik, tezkorlik va 24/7 xizmat ko'rsatish imkoniyatlari muhim omilga aylanganini ko'rsatadi.

Shuningdek, fintech ekotizimining rivojlanishi ham bank tizimiga sezilarli ta'sir ko'rsatmoqda. So'nggi yillarda O'zbekistonda fintech kompaniyalar soni **100 tadan oshdi**, bu esa moliyaviy xizmatlar bozorida yangi innovatsion yechimlar paydo bo'lishiga olib kelmoqda. Natijada, banklar o'rtasida raqobat kuchayib, ular mijoz ehtiyojlariga moslashgan xizmatlarni taklif etishga intilmoqda. Ayniqsa, kreditlash, mikroqarzlar, onlayn to'lovlar va identifikatsiya tizimlarida raqamli yechimlarning keng joriy etilishi mijozga yo'naltirilgan bank modelining rivojlanishida muhim omil bo'lib xizmat qilmoqda. Natijada, keltirilgan statistik ma'lumotlar shuni ko'rsatadiki, 2020–2025-yillar davomida bank tizimida raqamli transformatsiya jarayonlari nafaqat texnologik yangilanishlarni, balki mijozga yo'naltirilgan xizmatlar ulushining ortishini ham ta'minlamoqda. Bu esa o'z navbatida banklarning raqobatbardoshligini oshirish, xizmatlar sifatini yaxshilash va mijozlar bilan uzoq muddatli samarali munosabatlarni shakllantirishda muhim ahamiyat kasb etadi.



1-rasm. O‘zbekiston bank tizimida raqamli xizmatlar rivojlanish dinamikasi (2020–2025yy)

Mazkur diagramma 2020–2025-yillar davomida O‘zbekiston bank tizimida raqamli xizmatlar rivojlanishining asosiy ko‘rsatkichlarini aks ettiradi. Xususan, masofaviy bank xizmatlaridan foydalanuvchilar soni 2020-yildagi **10,2 mln** dan 2024-yilda **48,4 mln** ga yetib, 2025-yilda **52 mln** ni tashkil etgan. Shu bilan birga, naqd pulsiz to‘lovlar ulushi **23%** dan **47%** gacha oshgan bo‘lib, bu bank operatsiyalarining deyarli yarmi raqamli shaklda amalga oshirilayotganini ko‘rsatadi. Mobil banking xizmatlarining o‘shish sur‘atlari esa **15%** dan **30%** gacha yetgan. Shuningdek, fintech kompaniyalar soni 2020-yildagi **30 ta** dan 2025-yilda **110 ta** ga yetib, bank sektorida raqobat muhiti sezilarli darajada kuchayganini ifodalaydi. Diagramma natijalari raqamli transformatsiya jarayonlari izchil va barqaror rivojlanayotganini, mijozlar esa tobora ko‘proq raqamli xizmatlarni afzal ko‘rayotganini ko‘rsatadi. Bu esa banklar, jumladan AT “Xalq banki” uchun mijozga yo‘naltirilgan xizmatlarni rivojlantirish, xizmatlar sifatini oshirish va



innovatsion yechimlarni keng joriy etish muhim strategik yo‘nalish ekanligini tasdiqlaydi.

Shu bilan birga, raqamli transformatsiya jarayonlari nafaqat O‘zbekistonda, balki rivojlangan va rivojlanayotgan mamlakatlar bank tizimida ham ustuvor yo‘nalishlardan biri hisoblanadi. Xalqaro tajribaga nazar tashlaydigan bo‘lsak, AQSh, Yevropa Ittifoqi mamlakatlari hamda Osiyo davlatlarida bank xizmatlarini raqamlashtirish darajasi yuqori bosqichga chiqib, mijozga yo‘naltirilgan model to‘liq shakllanganini ko‘rish mumkin. Masalan, AQSh va Buyuk Britaniyada bank xizmatlarining 70–80 foizdan ortig‘i onlayn platformalar orqali amalga oshiriladi, bu esa mijozlar uchun tezkorlik va qulaylikni maksimal darajada ta‘minlaydi. Yevropa Ittifoqida, xususan, PSD2 direktivasi asosida ochiq banking (open banking) tizimi joriy etilib, banklar va fintech kompaniyalar o‘rtasida integratsiya kuchaytirildi. Natijada, mijozlar uchun yagona platforma orqali turli moliyaviy xizmatlardan foydalanish imkoniyati yaratildi. Bu esa xizmatlarni personalizatsiya qilish va mijoz tajribasini yaxshilashga xizmat qilmoqda.

Osiyo mamlakatlari, ayniqsa Xitoy va Janubiy Koreya tajribasi ham alohida e‘tiborga loyiq. Ushbu davlatlarda mobil to‘lov tizimlari (Alipay, WeChat Pay va boshqalar) keng ommalashgan bo‘lib, naqd pulsiz to‘lovlar ulushi 80–90 foizgacha yetgan. Bu esa bank xizmatlarining deyarli to‘liq raqamli muhitga o‘tganini anglatadi. Shu bilan birga, sun‘iy intellekt va “big data” texnologiyalari asosida mijozlar ehtiyojlarini oldindan aniqlash va individual xizmatlar taklif etish tizimi keng qo‘llanilmoqda. O‘zbekiston bank tizimi bilan solishtirganda, mamlakatimizda ham so‘nggi yillarda sezilarli o‘sish kuzatilayotgan bo‘lsa-da, raqamli xizmatlar ulushi va ularning chuqurligi jihatidan hali xalqaro ilg‘or tajriba darajasiga to‘liq yetib bormaganini ko‘rish mumkin. Masalan, yuqoridagi ma‘lumotlarga ko‘ra, naqd pulsiz to‘lovlar ulushi 2025-yilda 47 foizni tashkil etmoqda, bu esa rivojlangan davlatlarga nisbatan pastroq ko‘rsatkich hisoblanadi.



Shu nuqtai nazardan, O‘zbekiston bank tizimi oldida turgan asosiy vazifalar qatoriga raqamli infratuzilmani yanada rivojlantirish, ochiq banking tizimini joriy etish, fintech ekotizimini qo‘llab-quvvatlash hamda mijozga yo‘naltirilgan xizmatlarni chuqurlashtirish kiradi. Xalqaro tajribani o‘rganish va uni milliy sharoitga moslashtirish orqali, jumladan AT “Xalq banki” faoliyatida zamonaviy raqamli yechimlarni keng joriy etish bank xizmatlari sifatini yangi bosqichga olib chiqish imkonini beradi.

Xulosa. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, raqamli transformatsiya zamonaviy bank tizimining ajralmas qismi bo‘lib, u nafaqat texnologik yangilanishlarni, balki banklarning biznes modeli va mijozlar bilan ishlash yondashuvini tubdan o‘zgartirmoqda. O‘zbekiston bank tizimida so‘nggi yillarda amalga oshirilgan islohotlar natijasida raqamli xizmatlar ko‘lami kengayib, masofaviy bank xizmatlaridan foydalanuvchilar soni sezilarli darajada oshgani kuzatildi. Bu esa mijozlarning raqamli xizmatlarga bo‘lgan ishonchi ortib borayotganini va an‘anaviy xizmatlardan raqamli xizmatlarga o‘tish jarayoni jadallashayotganini tasdiqlaydi. Shu bilan birga, xalqaro tajriba tahlili shuni ko‘rsatadiki, rivojlangan davlatlarda bank xizmatlari yuqori darajada raqamlashtirilgan bo‘lib, mijozga yo‘naltirilgan model to‘liq shakllangan. Bu esa O‘zbekiston bank tizimi uchun raqamli transformatsiyani yanada chuqurlashtirish, ochiq banking tizimini rivojlantirish, fintech ekotizimini qo‘llab-quvvatlash hamda innovatsion texnologiyalarni keng joriy etish zarurligini ko‘rsatadi.

AT “Xalq banki” misolida olib borilgan tahlillar natijasida mijozga yo‘naltirilgan bank modelini rivojlantirish uchun raqamli xizmatlar sifatini oshirish, omnikanal yondashuvni joriy etish va xizmatlarni personalizatsiya qilish muhim strategik yo‘nalish ekanligi aniqlandi. Ayniqsa, mobil banking, onlayn to‘lovlar va masofaviy identifikatsiya tizimlarini rivojlantirish orqali mijozlarga qulay va tezkor xizmat ko‘rsatish imkoniyatlari kengayadi. Xulosa qilib aytganda, raqamli transformatsiya sharoitida mijozga yo‘naltirilgan bank modelini rivojlantirish



banklarning raqobatbardoshligini oshirish, xizmatlar sifatini yaxshilash hamda mijozlar bilan uzoq muddatli samarali munosabatlarni shakllantirishda muhim omil hisoblanadi.

Takliflar. Tadqiqot natijalaridan kelib chiqib, O‘zbekiston bank tizimida, xususan AT “Xalq banki” faoliyatida mijozga yo‘naltirilgan bank modelini rivojlantirish bo‘yicha quyidagi takliflarni ilgari surish maqsadga muvofiq:

1. Raqamli infratuzilmani rivojlantirish. Banklarda zamonaviy IT infratuzilmani kengaytirish, bulutli texnologiyalar va xavfsiz ma’lumotlar bazalarini joriy etish orqali xizmatlar tezkorligi va barqarorligini oshirish zarur.

2. Ochiq banking (Open Banking) tizimini joriy etish. Xalqaro tajribadan kelib chiqib, API texnologiyalari orqali bank va fintech kompaniyalar o‘rtasida integratsiyani kuchaytirish, mijozlarga yagona platformada keng qamrovli xizmatlar ko‘rsatish imkoniyatini yaratish lozim.

3. Mijozlarga yo‘naltirilgan xizmatlarni personalizatsiya qilish. “Big data” va sun’iy intellekt texnologiyalaridan foydalangan holda mijozlarning xulq-atvori va ehtiyojlarini tahlil qilish hamda individual moliyaviy mahsulotlar taklif etish tizimini rivojlantirish kerak.

4. Omnikanal xizmat ko‘rsatish tizimini rivojlantirish. Mobil ilovalar, internet banking, call-markaz va filiallar o‘rtasida yagona integratsiyalashgan tizimni yo‘lga qo‘yish orqali mijozlar uchun uzluksiz va qulay xizmat ko‘rsatish muhitini yaratish zarur.

5. Naqd pulsiz to‘lovlar ulushini oshirish. QR-to‘lovlar, NFC texnologiyalari va mobil hamyonlardan foydalanishni kengaytirish orqali iqtisodiyotda naqd pulsiz hisob-kitoblar ulushini oshirish lozim .

6. Fintech ekotizimini qo‘llab-quvvatlash. Startup loyihalarni rag‘batlantirish, investitsiyalarni jalb qilish va banklar bilan hamkorlikni kuchaytirish orqali innovatsion moliyaviy xizmatlar rivojini ta’minlash muhim.



7. Kiberxavfsizlikni kuchaytirish. Raqamli xizmatlar kengayishi bilan bog‘liq xavflarni kamaytirish maqsadida zamonaviy himoya tizimlarini joriy etish va foydalanuvchilar ma’lumotlari xavfsizligini ta’minlash zarur.

8. Mijozlar moliyaviy savodxonligini oshirish. Aholi o‘rtasida raqamli bank xizmatlaridan foydalanish ko‘nikmalarini rivojlantirish bo‘yicha ta’lim dasturlarini kengaytirish lozim.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti. “Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida: PF–6079-son Farmon. – Toshkent, 2020-yil 5-oktabr.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti. “Aholi va tadbirkorlik subyektlariga moliyaviy xizmatlar ommabopligini oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”: PQ–3620-son Qaror. – Toshkent, 2018-yil 23-mart.

3. Toshmurodova B. Bank tizimida raqamli transformatsiya va uning samaradorligi // Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar. – Toshkent, 2022.

4. Abdullayev Yo. Bank ishi. – Toshkent: Iqtisod-Moliya, 2021.

5. Lavrushin O. I. Bankovskoe delo. – Moskva: KNORUS, 2020.

6. Balabanov I. T. Banki i bankovskoe delo. – Sankt-Peterburg: Piter, 2019.

7. Brett King Bank 4.0: Banking Everywhere, Never at a Bank. – Singapore: Marshall Cavendish, 2018.

8. Chris Skinner Digital Bank: Strategies to Launch or Become a Digital Bank. – London: Marshall Cavendish, 2014.

9. World Bank World Development Report 2021: Data for Better Lives. – Washington, DC, 2021.

10. International Monetary Fund Fintech Notes: The Rise of Digital Banking. – Washington, DC, 2022.