

AGROBIZNES, FAN VA TEXNOLOGIYALAR

ILMIY-AMALIY
ELEKTRON
JURNALI

Агробизнес, наука и технологии

Agribusiness, science and technology

№ 083688



ISSN:
3060-5245



Toshkent-2026

Platform & workflow by
OJS / PKP

BOSH MUHARRIR

Oblomuradov Narzullo Naimovich – i.f.d. (DSc), professor.

Bosh muharrir o'rinbosarlari:

Islamov Soxib Yaxshibekovich – q.x.f.d. (DSc), professor.

Sultonov Kamoliddin Sadriddinovich – q.x.f.d. (DSc), professor.

Farmonov To'liqin Xayitmurodovich – i.f.d. (DSc), professor.

Muharrir:

Beglayev Uchqun Xurramovich – i.f.f.d. (PhD), dotsent.

Tahrir hay'atining xalqaro a'zolari:

Kusainov Xalel Xaymullayevich – i.f.d. professor (Qozog'iston davlat texnologiya universiteti)

Vilija Aleknevičienė – i.f.d. professor (Universitet Vitovta Velikogo)

Gilbert Ludwig – professor, (Jamk University of Applied Sciences)

Bobojonov Ixtiyor Baxtiyorovich – i.f.d. professor (Germaniyaning Leybnits nomidagi Markaziy Osiyoda qishloq xo'jaligini rivojlantirish instituti (IAMO))

Daiva Makutenene – professor, (Vitautes Magnus universiteti, Litva)

Xaitboyeva Nargiza Alikulovna – i.f.d. dotsent (Tojikiston davlat huquq, biznes va siyosat universiteti)

Tahrir hay'ati:**08.00.00-Iqtisodiyot fanlari:**

Gulyamov Saidasror Saidaxmedovich – i.f.d. (DSc), professor;

Saidov Muxammad-Ali Xakimovich – i.f.d. (DSc), professor;

Rustamova Iroda Baxramjanovna – i.f.d. (DSc), professor;

Ochilov Ilhom Sayitqulovich – i.f.d. (DSc), professor;

Askarov Nazimjon Niyozovich – i.f.d. (DSc), professor;

Abdullayev Altinbek Yangibayevich – i.f.d. (DSc), professor;

Boltayev Abror Sayitmuradovich – i.f.d. (DSc), dotsent;

Abduvasikov Abduaziz Abdulazizovich – i.f.n. professor;

Mamadiyarov Dilshad Uralovich – i.f.n. dotsent;

Achilov Mashrab Ulug'bekovich – i.f.f.d. (PhD), dotsent;

Galimova Feryuza Rafikovna – i.f.n. dotsent;

Odilova Dilnozaxon Barnayevna – i.f.f.d. (PhD), dotsent;

Yangiboyev Dilshod G'ulomovich – i.f.f.d. (PhD);

Saidova Dildora Nurmatovna – i.f.n. dotsent;

Dexkanova Nilufar Sagdullayevna – i.f.f.d. (PhD), dotsent;

Roziqov Jahongir Mustaqim o'g'li – i.f.f.d. (PhD), dotsent;

Boltayev Nurali Shiramatovich – i.f.f.d. (PhD), dotsent;

Ibragimova Madina Ismoilovna – i.f.f.d. (PhD), dotsent;

Javlijev Nuriddin Bektemir o'g'li – i.f.f.d. (PhD).

06.00.00-Qishloq xo'jaligi fanlari:

Shokirov Alisher Djuraboyevich – q.x.f.d. (DSc), professor;

Mardanov Husniddin Xolbozorovich – q.x.f.d. (DSc);

Abdiyev Fozil Rashidovich – q.x.f.d. (DSc);

Sattorov Maqsud Axtamovich – q.x.f.d. (DSc);

Yuldashov Nurbek Ergashovich – v.f.d. (DSc);

Xalmirzayev Dilmurad Kamilovich – q.x.f.d. (DSc), dotsent;

Namazov Ixtiyor Choriyevich – q.x.f.d. (DSc), professor;

Xudayqulov Jonibek Bozarovich – q.x.f.d. (DSc), professor;

Eshonqulov Jamoliddin Saporboy o'g'li – q.x.f.d. (DSc), professor;

Abdullayev Anvar Kodirullayevich – b.f.n., katta ilmiy xodim;

Atabayev Ma'ruf Maxmudovich – q.x.f.n. professor;

Safarov Asqar Asadullayevich – q.x.f.f.d. (PhD), dotsent;

Mustafakulov Davron Mamatqulovich – q.x.f.f.d. (PhD), dotsent;

Kasimov Botir Sadriddinovich – q.x.f.f.d. (PhD);

Akramov Umidilla Ikramdjanovich – q.x.f.n. dotsent;

Elboboyev Abdug'ani Shuxrat o'g'li – q.x.f.f.d. (PhD);

Muxammadov Yo'ldoshbek Akmal o'g'li – q.x.f.f.d. (PhD);

Maxmudova Shaxnoza Abdufattaxovna – q.x.f.f.d. (PhD), dotsent;

Idrisov Xusanjon Abdujabborovich – q.x.f.f.d. (PhD), dotsent.

MUASSIS

Toshkent davlat agrar
universiteti

ALOQA UCHUN MA'LUMOTLAR

Manzil: Toshkent viloyati, Qibray tumani, Universitet ko'chasi, 2-uy.

Jurnalning telegram manzili:

t.me/agrobiznes_elektronjurnal

E-mail: licht-1989@mail.ru

Jurnalning rasmiy sayti:

<https://www.agrobiznesjournal.uz>

Tel: +(998) 93 439 30 00

JURNALNING ILMIYLIGI:

Ma'lumot uchun, OAK Rayosatining 30.11.2024-yildagi №364/5-sonli qarori bilan 08.00.00-Iqtisodiyot fanlari bo'yicha, 08.05.2025-yildagi №370/5-sonli qarori bilan 06.00.00-Qishloq xo'jaligi fanlari bo'yicha "Dissertatsiyalar asosiy ilmiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan milliy ilmiy nashrlar ro'yxati"ga kiritilgan.

Elektron nashr, 973 sahifa.
E'lon qilishga 2026-yil
30-sentabrda ruxsat etildi.



MUNDARIJA

IQTISODIYOT FANLARI

КУРПАЯНИДИ КОНСТАНТИН ИВАНОВИЧ

Стратегии цифровой трансформации в Европейском союзе и потенциал институционального трансфера Французского опыта в Узбекистан.....11

ERGASHEV RUSTAM RAJABOVICH

Ilmiy ishlanmalar asosida Spin-off korxonalarini tashkil etish va rivojlantirishning bosqichli boshqaruv modeli.....25

ABDURAXMANOVA MUQADDAS TOXTASINOVNA

Temir yo'l transporti korxonalarida ekologik-iqtisodiy samaradorlikni oshirishning ilg'or mexanizmlari.....34

ABDULLAYEV ILYOS AXMADOVICH, JABBOROV JAMOLIDDIN MUXAMMADJON O'G'LI

Surxondaryo viloyatida demografik jarayonlarning statistik tahlili.....44

XASANOV SANJARBEK ABDUMANNOBOVICH

Sanoat korxonalarida raqamli transformatsiya darajasini baholash uslubiyoti ("Farg'onaazot" AJ misolida).....50

ABDURAZAKOVA NARGIZA RIXSIBAYEVNA

Aksiyadorlik jamiyatlarida xususiy kapital rentabelligiga ta'sir etuvchi omillar: O'zbekistonning uchta aksiyadorlik jamiyati misolida panel tahlil.....57

SULTANOVA ZUXRA JAKSILIKOVNA

Qaraqalpaqstan Respublikasida region ekonomikasini rivojlantirishda IT park xizmatini amalga oshirish masalalari hamda paydalanilgan mumkinliklari.....69

ERGASHEV G'IYOS BAXROM O'G'LI

Mamlakat qishloq xo'jaligi mahsulotlari eksportining yalpi ichki mahsulotdagi ulushini oshirish zarurati.....76

URMANOVA UMIDA XAKIMDJANOVNA

Sanoat tarmoqlariga investitsiyalarni jalb etish holati va rivojlanish tendensiyalari.....87

SHAMSIDDINOVA DILNOZA SHAVKAT QIZI

O'zbekiston charm poyabzal korxonalarida milliy brend qiymatini oshirishning marketing mexanizmlarini takomillashtirish.....97

MUSAYEV OZODJON SHAVKAT O'G'LI

Mehnat resurslarini boshqarishning zamonaviy usullari va ularning iqtisodiy samaradorligi.....106

XALIKCHAYEVA SADOKAT

Qum-shag'al mahsulotlarini realizatsiya qilishda soliq bazasini aniqlash metodologiyasi "Minimal narx" mexanizmining tatbiq chegaralarini takomillashtirish masalalari.....113

XUSANOV SHUXRAT BURXANOVICH

Moliyaviy hisobotlarni qalbakilashtirish xavfi ko'rsatkichlari tizimini ishlab chiqish.....122

QUDRATOV ALISHER ALIJANOVICH, QODIRQULOVA SEVINCH TOIR QIZI

Qishloq xo'jaligida dukkakli mahsulotlarni yetishtirishda davlatning iqtisodiy tutgan o'rni.....133





IKROMOVA IRODA

Transport logistika korxonalari va koridorlari samaradorligini oshirishda milliy logistikani boshqarish markazi platformasi.....139

AXMADOVA IRODA MUZAFFAR KIZI

The economic role of professional tour guides in enhancing the quality of ecotourism services.....153

SODIQOVA NIGORA TURAYEVNA

Suv resurslari cheklangan sharoitda hududiy ixtisoslashuvni takomillashtirish bo'yicha xorijiy tajribalar va ulardan O'zbekiston sharoitida foydalanish.....165

АСРОРОВА МАВЛУДА АБДУШУКУРОВНА

Кадровый потенциал в системе государственной научно-инновационной политики: сравнительный анализ опыта зарубежных стран.....175

KULIBOYEV AZAMAT SHONAZAROVICH

Davlat tibbiyot tashkilotlarida tibbiy xizmatlar kalkulyatsiyasini shakllantirish va xarajatlar hisobining uslubiy muammolari.....193

UMAROV JAVOHIR BAHODIR O'G'LI

Tovar operatsiyalari hisobini avtomatlashtirishda integratsiyalashgan axborot tizimlarining roli: jahon tajribasi misolida.....204

KADIROVA LAZOKAT YUREVNA

Davlat moliyaviy nazorati jarayonlarini sun'iy intellekt yordamida riskka yo'naltirilgan raqamli nazorat modeli asosida takomillashtirish.....212

BAXSHULLOYEV FERUZBEK

The economics of digital water management: a critical review.....226

TO'XTAYEV UMIDJON SHUHRAT O'G'LI

Xususiy tibbiy xizmatlar raqobatbardoshligini oshirish iqtisodiy mexanizmi amal qilish tamoyillari.....236

RAXIMOV ANVAR NORIMOVICH, MIRZAYOROVA HURIYAT

UBAYDULLAYEVNA
Qashqadaryo viloyatida qishloq xo'jaligi tadbirkorligi samaradorligidagi hududiy tafovutlarni baholash.....244

XURRAMOV XOLBEK XURRAM O'G'LI

O'zbekistonning janubiy hududlarida anorchilik tarmog'ining rivojlanish tendensiyalari.....251

ABDUSHEROZOVA MADINA SODIQJON QIZI

Agrologistika korxonalarini rivojlantirish va shartnomaviy munosabatlarni takomillashtirish.....258

ZARIKEYEVA MIYASAR MARATOVNA

Ekonometrik modellashirishda endogenlik muammosi: nazariy yondashuvlar va zamonaviy baholash usullari.....264

KODIROVA GAVHAROIY QUTBIDINOVNA

Sanoat korxonalarining tashkiliy va iqtisodiy xususiyatlari.....276

DJURAYEVA RUXSORA NEMATILLOYEVNA

Qishloq joylarida aholi turmush farovonligini yaxshilash va bandligini ta'minlash yo'llari (Buxoro viloyati misolida).....283





SULTANOV BAXODIR FAYZULLAYEVICH, SULTANOV AZIZBEK BAXODIR

O'G'LI

Qishloq xo'jaligida melioratsiyadan yashil-raqamli transformatsiyagacha: evolyutsion rivojlanish va boshqaruv modeli.....290

BAYMURATOVA ZINA AQILBEKOVNA

Improving the credit risk management system in commercial banks.....299

SHERQO'ZIYEVA UMIDA ULUG'BEK QIZI

Sun'iy intellekt ta'sirida mehnat bozori: texnologik ishsizlik, kasblar qayta taqsimlanishi va inson kapitaliga yangi talablar.....308

MASHARIPOVA SARVINOZ

Sanoat tarmoqlarida yashil iqtisodiyot tamoyillari asosida energiya tejamkorligini oshirishda xorij tajribasi.....320

ACHILOV MASHRAB ULUG'BEKOVICH

Intensiv bog'dorchilikni modernizatsiyalashning resurs-integratsiyalashgan mexanizmi.....328

ABDULLAEV MUZAFFAR ABDUJABBAROVICH, KARIEVA GULNORA

ABDULLAEVNA, NARINBAEVA GULNORA KARIMOVNA

Prospects for the formation of the economic mechanism of innovation policy in the regions.....335

ABDULLAYEVA SHAXNOZA ERKINOVNA

O'zbekistonda ijtimoiy himoya tizimida sun'iy intellekt va raqamli texnologiyalardan foydalanish istiqbollari.....345

MAVRULOV RAVSHAN NEMATJONOVICH

Farg'ona vodiysidagi kichik biznes subyektlari faoliyati samaradorligini baholash.....351

QUDRATOV BAHODIR G'AYBULLAEVICH

Buxoro viloyatida elektron xizmatlarni rivojlantirishning hududiy iqtisodiy o'sishga ta'siri.....360

AZIZKHODJA AMONOVICH SHARIPOV

Ownership structure, marketing innovation and market performance in Uzbekistan: evidence from 2020–2025.....369

ABDULLAYEV ILYOS AXMADOVICH, HAMROYEV SAMANDAR ANVAR O'G'LI

O'zbekistonda faoliyat yuritayotgan oliy ta'lim tashkilotlari statistik ko'rsatkichlar va ularning dinamikasi.....377

ZAFAR QODIROV ABDIVAXOBOVICH

The economic nature, necessity, classification, characteristics, and theoretical foundations of long-term asset valuation.....385

BOBOBEKOV BAXROM KAXXAROVICH

Raqamli iqtisodiyot sharoitida joriy aktivlarni tahlil qilishning axborot ta'minotini takomillashtirish va undan samarali foydalanish usullari.....397

KADIROVA MARALJON MATYAKUBOVNA

Innovatsion faoliyat asosida tekstil korxonalari raqobatbardoshligini baholash va rivojlantirish mexanizmlari.....403

MUSAYEVA NIGORA NURIDDINOVNA

Iqtisodiy taraqqiyotning yangi bosqichida O'zbekistonning rivojlanish modeli.....415

YORBEKOVA DILOROM MUXAMMADKULOVNA

Raqamli iqtisodiyot sharoitida buxgalteriya hisobi metodikasini takomillashtirish masalalari.....422





MUHAMMAD UMAR ASLAM

Agritourism as a driver of sustainable rural development in Uzbekistan: economic, environmental and socio-cultural perspectives.....431

XUDAYBERDIYEVA FILYURA MIRZAMASHRABOVNA

Yangi O'zbekiston taraqqiyotida yashil iqtisodiyot va barqaror rivojlanish.....445

ISOQOV HASAN ABDUXALIMOVICH

Qashqadaryo viloyatida oziq-ovqat sanoati innovatsion rivojlanishining ko'p omilli ekonometrik modelini ishlab chiqish.....454

SAGIEVA MOLDIR ORAZBAY QIZI, MADREYMOVA ALTINAY SARSENBAEVNA

Qoraqalpog'iston Respublikasida tashqi savdo va eksport salohiyatining hududiy iqtisodiy o'sishdagi roli.....464

ULUG'MURODOV FARXOD FAXRIDDINOVICH

Elektron savdo xizmatlarida qaytarish va sotuvdan keyingi xizmatlarni takomillashtirishning iqtisodiy ahamiyati.....472

NAVRUZ ISLAMOV

To'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalar oqimini boshqarish strategiyalarining nazariy asoslari va ularni tasniflashga yondashuvlar.....481

RAIMBERDIYEV SAMANDAR SHERZOD O'G'LI

Tijorat banklari raqobatbardoshligini oshirishda strategik boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish.....490

YO'LDOSHEVA MOHICHEHRA MUSURMON QIZI

Kambag'allikni qisqartirishda tomorqa xo'jaliklarini rivojlantirishning tashkiliy-iqtisodiy zarurati: muammolar va ilmiy yondashuvlar.....502

NORMURODOV SARVAR NORBOY O'G'LI

Mamlakatimizda eksport imkoniyatlarini kengaytirish va qishloq xo'jaligini rivojlantirish.....509

XABILOV DJAXONGIR XAKIMOVICH

Budjet tashkilotlarida hisob siyosati sifatini baholashning takomillashtirilgan konseptual modeli.....518

MAMATMUMINOV XOLBEK OMONOVICH

Hududlar iqtisodiy rivojlanishidagi nomutanosibliklarni kamaytirish va mintaqaviy raqobatbardoshlikni oshirish yo'llari.....525

NAVRUZ-ZODA BAXTIYOR NEGMATOVICH, TOXIROV JAVLON RAXIMOVICH

Savdo xizmatlari raqobatbardoshligini oshirishda raqamli marketingdan samarali foydalanishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmini takomillashtirish.....533

SOTIBOLDIYEVA DILRABO SHUXRATOVNA

O'zbekistonda inson kapitaliga kiritilayotgan investitsiyalarning samaradorligini baholashdagi mavjud muammolar va ularning yechimlari.....546

SIROJOV OXUNJON ODIL O'G'LI

Buxoro viloyati savdo korxonalari raqobatbardoshligini oshirishda marketing mexanizmini takomillashtirish: raqamli imkoniyatlar va xorijiy tajriba.....552

XABILOV DJAXONGIR XAKIMOVICH

Byudjet tashkilotlarida hisob siyosatining nazorat va axborot funksiyalarini kuchaytirish.....556

YULDASHOV AZIZ AVAZOVICH

Korxona raqobatbardoshligini oshirishda strategik inson resurslarini boshqarishning ahamiyati.....572





TIJORAT BANKLARI RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISHDA STRATEGIK BOSHQARUV MEKANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH

RAIMBERDIYEV SAMANDAR SHERZOD O'G'LI

O'zbekiston Jurnalistika va ommaviy kommunikatsiyalar universiteti
“Mediamenejment va mediamarketing” kafedrası stajyor o'qituvchisi

E-mail: samandarsherzodovich@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-0513-9859>

Annotatsiya. Ushbu maqolada tijorat banklari raqobatbardoshligini oshirishda strategik boshqaruv mexanizmlarining o'rnini O'zbekiston bank tizimi misolida nazariy va empirik jihatdan tadqiq etilgan. Raqobat ustunligi nazariyasi, resurslarga asoslangan yondashuv, balanslangan ko'rsatkichlar tizimi hamda bank raqobati va mulkchilik tuzilmasi bo'yicha ilmiy manbalar tizimlashtirilib, strategik boshqaruvning bank raqobatbardoshligiga ta'sirining kontseptual modeli taklif etilgan. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki, Iqtisodiy tadqiqotlar va islohotlar markazi, Jahon banki va Xalqaro valyuta jamg'armasi ma'lumotlari asosida bank tizimining mulkchilik tuzilmasi, bozor konsentratsiyasi, rentabelligi, moliyalashtirish tuzilmasi va raqamlashtirish ko'rsatkichlari solishtirma va grafik tahlil qilingan. Tahlil natijalari davlat ulushi bor banklarning aktivlardagi ulushi 2019-yildagi 84 foizdan 2026-yil 1-avgustda 62 foizgacha kamayganini, xususi banklar aktivlari esa davlat ulushi bor banklarga nisbatan tezroq (29 foizga qarshi 14 foiz) o'sganini ko'rsatdi. Shu bilan birga, sof daromad o'sishining taxminan 85 foizi foizsiz daromadlar hisobiga shakllangani va davlat ulushi bor banklarda ssuda va depozit nisbati 170 foizga tengligi aniqlandi. O'zbekiston tijorat banklari uchun strategik boshqaruv mexanizmini takomillashtirishning yetti bosqichli modeli ishlab chiqilgan.

Kalit so'zlar: tijorat banklari, raqobatbardoshlik, strategik boshqaruv, bank tizimi, davlat ulushi, xususiylashtirish, bank raqobati, raqamli bank xizmatlari, balanslangan ko'rsatkichlar tizimi, O'zbekiston.

Аннотация. В статье теоретически и эмпирически исследована роль механизмов стратегического управления в повышении конкурентоспособности коммерческих банков на примере банковской системы Узбекистана. Систематизированы научные подходы, основанные на теории конкурентного преимущества, ресурсной концепции, системе сбалансированных показателей, а также исследования банковской конкуренции и структуры собственности; предложена концептуальная модель влияния стратегического управления на конкурентоспособность банка. На основе данных Центрального банка Республики Узбекистан, Центра экономических исследований и реформ, Всемирного банка и Международного валютного фонда проведён сравнительный и графический анализ структуры собственности, рыночной концентрации, рентабельности, структуры фондирования и показателей цифровизации банковской системы. Результаты показывают, что доля банков с государственным участием в активах снизилась с 84 процентов в 2019 году до 62 процентов на 1 августа 2026 года, а активы частных банков росли быстрее (29 процентов против 14 процентов). Вместе с тем около 85 процентов прироста чистого дохода обеспечено непроцентными доходами, а соотношение кредитов и депозитов в банках с государственным участием составляет 170 процентов. Для коммерческих банков Узбекистана разработана семиступенчатая модель совершенствования механизма стратегического управления.

Ключевые слова: коммерческие банки, конкурентоспособность, стратегическое управление, банковская система, государственная доля, приватизация, банковская конкуренция, цифровые банковские услуги, система сбалансированных показателей, Узбекистан.





Abstract. This article examines, both theoretically and empirically, the role of strategic management mechanisms in enhancing the competitiveness of commercial banks, using the banking system of Uzbekistan as the case. The literature on competitive advantage, the resource-based view, the balanced scorecard, bank competition and ownership structure is systematized, and a conceptual model of the effect of strategic management on bank competitiveness is proposed. Using data from the Central Bank of the Republic of Uzbekistan, the Center for Economic Research and Reforms, the World Bank and the International Monetary Fund, a comparative and graphical analysis of ownership structure, market concentration, profitability, funding structure and digitalization indicators is carried out. The results show that the share of state-owned banks in total assets fell from 84 percent in 2019 to 62 percent on 1 August 2026, while the assets of private banks grew faster (29 percent versus 14 percent). At the same time, about 85 percent of the growth in net income came from non-interest income, and the loan-to-deposit ratio at state-owned banks stands at 170 percent. A seven-stage model for improving the strategic management mechanism of commercial banks in Uzbekistan is developed.

Keywords: commercial banks, competitiveness, strategic management, banking system, state ownership, privatization, bank competition, digital banking services, balanced scorecard, Uzbekistan.

KIRISH

Bank tizimi bozor iqtisodiyotida moliyaviy resurslarni jamg'arish va samarali taqsimlashning asosiy institutsional mexanizmi hisoblanadi. Shu sababli tijorat banklarining raqobatbardoshligi nafaqat alohida bankning omon qolishi, balki iqtisodiyotni moliyalashtirish imkoniyatlari va moliyaviy barqarorlik uchun ham muhimdir. Raqobat ustunligi nazariyasida ustunlik xarajatlar bo'yicha yetakchilik, mahsulotni differentsiatsiyalash yoki tor segmentga ixtisoslashuv orqali shakllanishi ko'rsatilgan bo'lsa [1], keyinchalik strategiya operatsion samaradorlikdan farqli ravishda tashkilotning noyob faoliyat tizimini tanlashi ekani ta'kidlandi [2]. Resurslarga asoslangan qarashga ko'ra, barqaror ustunlik qimmatli, noyob, taqlid qilish qiyin va almashtirib bo'lmaydigan resurslarga tayanadi [3]. Bank faoliyatida bunday resurslarga mijozlar bazasi, ishonch va brend, tavakkalchilikni baholash uchun to'plangan ma'lumotlar, raqamli platforma va malakali kadrlar kiradi.

O'zbekiston bank tizimi so'nggi yillarda tarkibiy o'zgarishlar bosqichida turibdi. Markaziy bank ma'lumotlariga ko'ra, 2026-yil 1-avgust holatiga bank tizimi aktivlari 1 016,6 trillion so'mga yetib, bir yilda 19,3 foiz oshdi; ssuda portfeli 644,6 trillion so'mni, depozitlar esa 482,7 trillion so'mni tashkil etdi, tijorat banklari soni bir yil ichida 36 tadan 34 taga kamaydi [4]. Shu bilan birga, davlat ulushi bor to'qqizta bank hamon tizim aktivlarining 62 foizini va ssuda portfelining 65,5 foizini nazorat qiladi [5], 2019-yil boshida esa bu ko'rsatkich 84 foiz bo'lgan [6].

Bank sektorining tez o'zgarishi raqobat muhitini ham qayta shakllantirmoqda. Bir yil ichida xususiy banklar aktivlari 29 foizga, davlat ulushi bor banklarniki esa 14 foizga o'sdi [5]; depozitlar ssudalarga qaraganda deyarli uch barobar tez ko'paydi [7]; raqamli to'lovlardan foydalanadigan kattalar ulushi 2021-yildagi 39 foizdan 2025-yilda taxminan 72 foizga ko'tarildi [8]. Bunday sharoitda bank raqobatbardoshligi faqat aktivlar hajmi yoki davlat qo'llab-quvvatlashi bilan emas, balki strategiyani ongli tanlash, resurslarni maqsadli taqsimlash, tavakkalchiliklarni boshqarish va natijalarni doimiy o'lchash





qobiliyati bilan belgilanadi. O'zbekiston Respublikasi bank tizimini 2020–2025-yillarda isloh qilish strategiyasi hamda “O'zbekiston – 2030” strategiyasi bank tizimida davlat ishtirokini kamaytirish va raqobatni kuchaytirishni ustuvor vazifa sifatida belgilagan. Biroq bu islohotlarning samarasi oxir-oqibat har bir bankning ichki strategik boshqaruv mexanizmlari qanchalik tizimli ekaniga bog'liq bo'ladi.

Tadqiqotning maqsadi — tijorat banklari raqobatbardoshligini oshirishda strategik boshqaruv mexanizmlarining ta'sir yo'nalishlarini nazariy va empirik ma'lumotlar asosida tahlil qilish hamda O'zbekiston tijorat banklari uchun ushbu mexanizmlarni takomillashtirishning bosqichma-bosqich modelini asoslashdan iborat.

ADABIYOTLAR SHARHI

Strategik boshqaruv tushunchasining asosi raqobat ustunligi va resurslarga asoslangan nazariyalarda qo'yilgan. M.Porter tarmoq tuzilmasi va raqobat kuchlari tahlilini strategiya tanlash bilan bog'lagan, keyingi tadqiqotida esa yuqori operatsion samaradorlikning o'zi strategiya emasligini, strategiya tashkilot boshqalardan farq qiladigan faoliyat majmuasini tanlashini ko'rsatgan. H.Mintzberg strategiyani faqat rasmiy rejalashtirish mahsuli emas, balki amaliyot jarayonida shakllanuvchi qarorlar tizimi sifatida talqin qilib, qat'iy rejalashtirishning cheklovlariga e'tibor qaratgan [12]. R.Kaplan va D.Norton taklif etgan balanslangan ko'rsatkichlar tizimi esa strategiyani moliya, mijozlar, ichki jarayonlar hamda o'qish va rivojlanish yo'nalishlaridagi o'lchanadigan maqsadlarga aylantirish vositasi sifatida keng qo'llaniladi [13].

Bank faoliyatining o'ziga xosligi strategik boshqaruvda tavakkalchilik va kapital cheklovlarini alohida hisobga olishni talab qiladi. A.Berger va D.Humphrey moliyaviy institutlar samaradorligini baholashga oid xalqaro tadqiqotlarni umumlashtirib, xarajat va foyda samaradorligini banklar o'rtasidagi farqlarning muhim manbai sifatida ko'rib chiqqan [14]. A.Boot va A.Thakor raqobat kuchaygan sharoitda mijozlar bilan uzoq muddatli munosabatlarga asoslangan kreditlashning o'rni qanday o'zgarishini nazariy jihatdan modellashtirgan [15]. R.Levine banklarning shaffofligi pastligi, murakkab tuzilishi va qattiq tartibga solinishi tufayli ularning korporativ boshqaruvi oddiy korxonalardan farq qilishini ta'kidlagan [16]. Bazal bank nazorati qo'mitasining korporativ boshqaruv tamoyillari esa kuzatuv kengashining bank strategiyasi va tavakkalchilikka bo'lgan ishtahani tasdiqlash hamda nazorat qilishdagi javobgarligini belgilaydi [17]. Moliyaviy texnologiyalarning bank raqobatiga ta'siri, eski va yangi raqobat omillarining o'zaro uyg'unlashuvi A.Boot va hammualliflar tomonidan tahlil qilingan [18].

Bank raqobati va bozor konsentratsiyasi o'rtasidagi bog'liqlik ko'pincha bir ma'noli deb qabul qilinadi, biroq empirik tadqiqotlar bunday xulosani tasdiqlamaydi. S.Claessens va L.Laeven 50 ta mamlakat ma'lumotlari asosida raqobatbardoshlikning xorijiy banklarning kirishi bilan ijobiy bog'liq ekanini, yuqori konsentratsiya esa past raqobatni albatta anglatmasligini aniqlagan [19]. T.Beck, A.Demirgüç-Kunt va R.Levine 69 ta mamlakat ma'lumotlari bo'yicha





konsentratsiyalashgan bank tizimlarida inqiroz ehtimoli pastroq bo'lganini, raqobatni cheklovchi siyosat va institutlar esa barqarorlikni pasaytirishini ko'rsatgan. A.Berger, L.Klapper va R.Turk-Ariss rivojlangan mamlakatlar banklari misolida bozor kuchi yuqori banklarda umumiy tavakkalchilik past bo'lsa-da, kredit portfeli xavfi yuqoriroq bo'lishi mumkinligini qayd etgan. X.Vives esa raqobat va barqarorlik o'rtasidagi munosabat tartibga solish va raqobat siyosatining sifatiga bog'liqligini asoslagan.

Mulkchilik tuzilmasining bank samaradorligiga ta'siri alohida yo'nalishni tashkil etadi. R.La Porta, F.Lopez-de-Silanes va A.Shleifer 92 ta mamlakat ma'lumotlari asosida bank tizimida davlat mulki ulushi yuqori bo'lgan mamlakatlarda keyingi davrda moliyaviy taraqqiyot va iqtisodiy o'sish sur'ati sekinroq bo'lganini aniqlagan. A.Micco, U.Panizza va M.Yañez rivojlanayotgan mamlakatlarda davlat banklarining rentabelligi past va xarajatlari yuqori bo'lishini, rivojlangan mamlakatlarda esa bunday farq kuzatilmassligini ko'rsatgan.

Yuqoridagi tadqiqotlar asosan xalqaro ma'lumotlarga tayangan. O'zbekiston kabi davlat ulushi yuqori bo'lgan va islohotlar bosqichidagi bank tizimida strategik boshqaruv mexanizmlarini raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari bilan bog'lab tahlil qilish masalasiga biz ko'rib chiqqan manbalarda yetarlicha e'tibor berilmagan. Jahon banki va Xalqaro valyuta jamg'armasi baholashlarida davlat ulushining kamayishi, tavakkalchilikka asoslangan nazoratning joriy etilishi va bank tugatilishi to'g'risidagi qonunning qabul qilinishi ijobiy o'zgarish sifatida qayd etilgan, biroq iqlim va operatsion tavakkalchilikning yetarlicha hisobga olinmayotgani ta'kidlangan.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqot jarayonida mantiqiy abstraksiya, tizimli va solishtirma tahlil, statistik guruhlash, nisbiy ko'rsatkichlarni hisoblash hamda grafik tahlil usullaridan foydalanilgan. Empirik qism ikkilamchi ma'lumotlarga — O'zbekiston Respublikasi Markaziy bankining 2026-yil 1-avgust holatiga bank tizimi bo'yicha ma'lumotlari (ommaviy axborot vositalarida e'lon qilingan shaklda), Iqtisodiy tadqiqotlar va islohotlar markazining 2026-yil ikkinchi choragi uchun bank faoliyati reytingi, shuningdek, Jahon banki, Xalqaro valyuta jamg'armasi va Osiyo taraqqiyot banki materiallariga asoslangan. Ma'lumotlar turli sanalar va metodologiyaga ega bo'lgani uchun ular o'zaro qat'iy solishtirilmagan, balki bank tizimidagi tendensiyalarni ko'rsatuvchi indikativ dalillar sifatida talqin qilingan. Aktivlar konsentratsiyasi bo'yicha Xirshman–Xerfindal indeksining quyi va yuqori chegaralari, sof daromad tarkibi hamda foiz daromadidan foiz xarajatlari qoplangandan keyin qoladigan qism ko'rsatkichi e'lon qilingan raqamlar asosida muallif tomonidan hisoblangan.

TAHLIL VA NATIJALAR

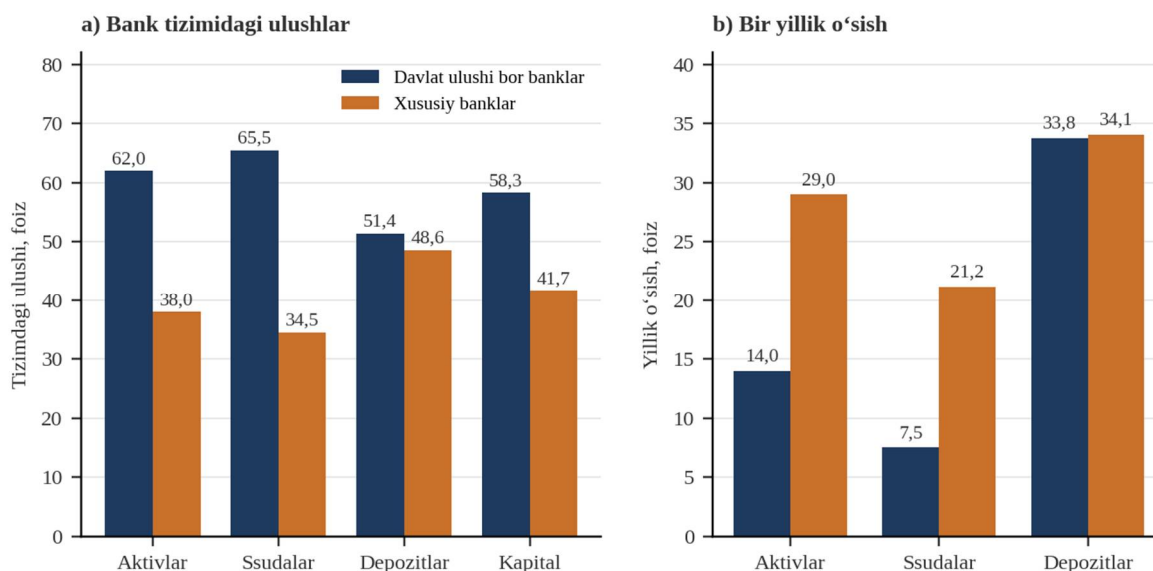
Tijorat bankida strategik boshqaruv mexanizmi deganda bankning missiyasi va uzoq muddatli maqsadlarini aniqlash, biznes modelini tanlash, kapital va





likvidlikni taqsimlash, tavakkalchiliklarni boshqarish, raqamli platforma va inson kapitalini rivojlantirish hamda natijalarni monitoring qilish vositalarini yagona tizimga birlashtiruvchi tashkiliy, iqtisodiy va huquqiy usullar majmui tushuniladi. Resurslarga asoslangan yondashuvga ko'ra bunday mexanizm bank uchun noyob resurslarni yaratadi [3], pozitsiyalashtirish yondashuviga ko'ra esa tanlangan mijoz segmenti va mahsulot bo'yicha barqaror ustunlikni ta'minlaydi.

O'zbekiston bank tizimida raqobat muhitini belgilovchi birinchi omil mulkchilik tuzilmasidir. 2026-yil 1-avgust holatiga davlat ulushi bor to'qqizta bank (O'zbekiston Milliy banki, Agrobank, Sanoatqurilishbank, Asakabank, Xalq banki, Tadbirkorlik faoliyatini rivojlantirish banki, Aloqabank, Mikro kreditbank va Turonbank) aktivlar bo'yicha 630,6 trillion so'm (62,0 foiz), ssudalar bo'yicha 421,9 trillion so'm (65,5 foiz), depozitlar bo'yicha 248,2 trillion so'm (51,4 foiz), kapital bo'yicha esa 87,7 trillion so'm (58,3 foiz) ulushga ega [4]. Xususiy banklarning aktivlari 386 trillion so'm, ssudalari 222,7 trillion so'm, depozitlari 234,4 trillion so'm bo'lgan [5].



1-rasm. O'zbekiston tijorat banklarining mulkchilik bo'yicha ulushlari va o'sish sur'ati, 2026-yil 1-avgust [4]

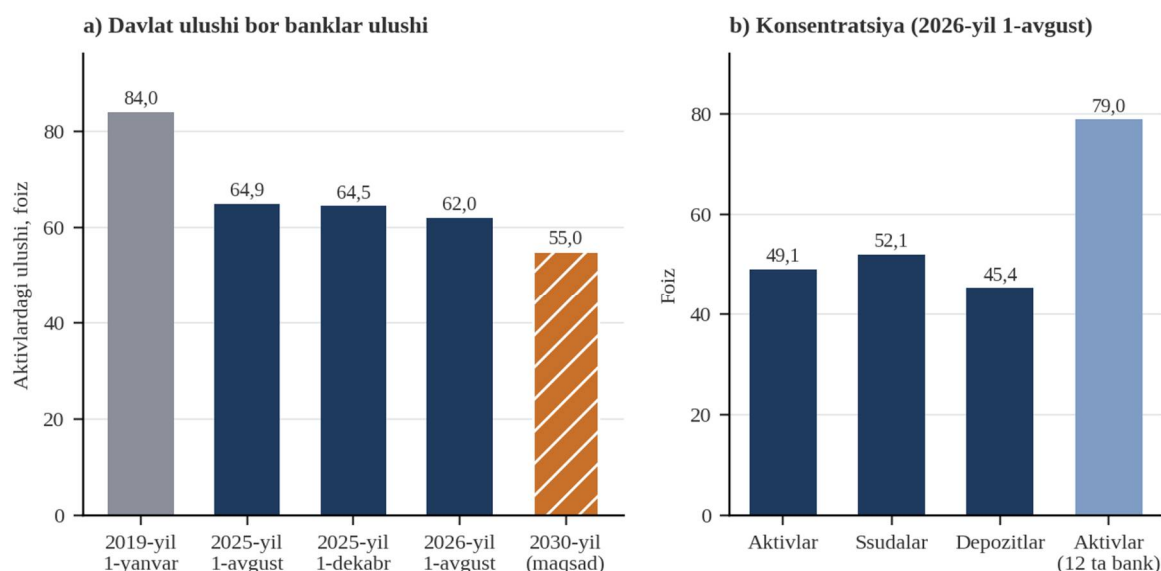
Xususiy banklarning tezroq o'sishi raqobat kuchayayotganidan dalolat beradi. 2026-yil 1-avgustgacha bo'lgan bir yillik davrda xususiy banklar aktivlari 29 foizga, ssudalari 21,2 foizga o'sgan, davlat ulushi bor banklarda esa bu ko'rsatkichlar mos ravishda 14 va 7,5 foizni tashkil etgan; depozitlar bo'yicha o'sish deyarli bir xil bo'lib, 34,1 va 33,8 foizga teng bo'lgan. Yirik xususiy banklar orasida Ipak yo'li banki aktivlari 36,8 foizga, Hamkorbank aktivlari 33,1 foizga, Kapitalbank aktivlari 20,3 foizga, Ipoteka bank aktivlari 10,1 foizga oshgan [5]. Bu farqlar bank strategiyalari — o'sish tezligi, mijoz segmenti va moliyalashtirish manbalari bo'yicha — bir-biridan sezilarli farq qilishini ko'rsatadi.

Davlat ulushi bor banklarning ulushi izchil kamaymoqda: 2019-yil 1-yanvarda 84 foiz bo'lgan bo'lsa, 2025-yil 1-avgustda 64,9 foiz, 2026-yil





1-avgustda esa 62,0 foizni tashkil etdi, ya'ni bir yilda 2,9 foiz bandiga pasaydi[5]. Yangilangan "O'zbekiston – 2030" strategiyasi loyihasida bu ulushni 2026-yildagi 65 foizdan 2030-yilga kelib 55 foizgacha kamaytirish belgilangan. Shu bilan birga xususiylashtirish jadvali ehtiyotkorona: Sanoatqurilishbankni xususiylashtirishning yakuniy bosqichi 2025–2026-yillarga, Asakabank, Aloqabank va Turonbank 2026–2027-yillarga rejalashtirilgan, O'zbekiston Milliy banki, Agrobank, Mikro kreditbank, Xalq banki va Tadbirkorlik faoliyatini rivojlantirish banki 2026–2028-yillarda sotilishi ko'zda tutilmagan, 2026-yilda davlat banklari soni esa o'zgarishsiz qoladi. Xalqaro valyuta jamg'armasi ham 2024-yilgi baholashida davlat banklarining boshqaruvini takomillashtirish, tijoriy maqsadlarga erishish va hamon yirik hajmdagi davlat topshirig'i asosidagi (siyosat) kreditlashni kamaytirish zarurligini ta'kidlagan. Demak, bank strategiyalari uzoq vaqt davomida davlat mulkdori va xususiy banklar bir bozorda faoliyat yuritish sharoitida shakllanadi.



2-rasm. Davlat ulushi bor banklar ulushining dinamikasi va bozor konsentratsiyasi[6]

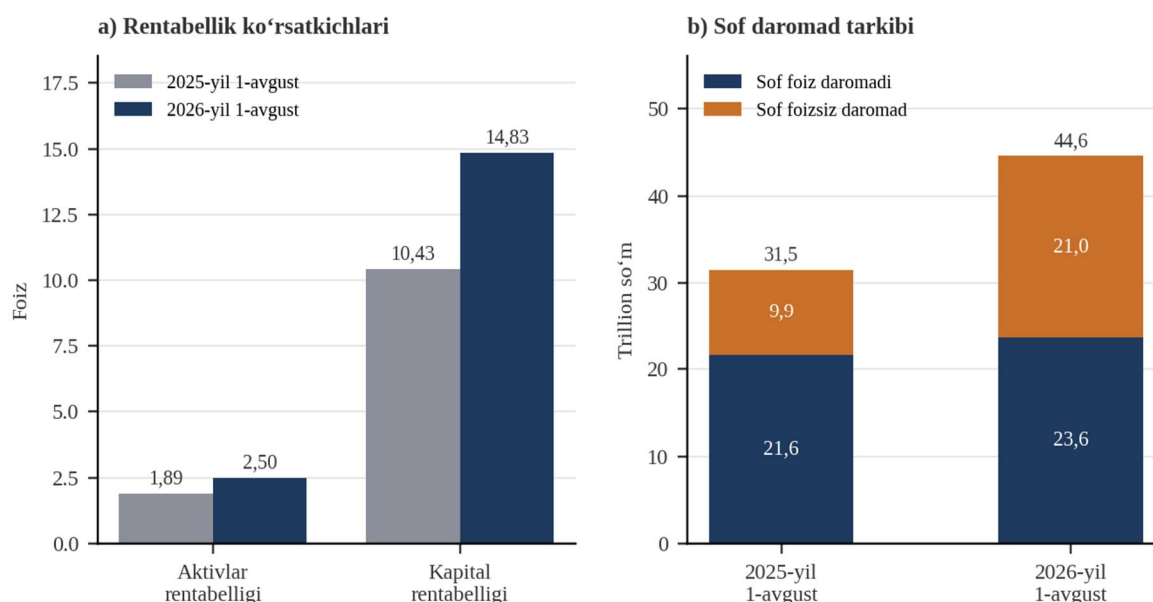
Ikkinchi omil — moliyalashtirish tuzilmasi. 2026-yil 1-avgustga depozitlar 33,9 foizga, ssudalar esa 11,9 foizga o'sdi, natijada bank tizimida ssuda va depozit nisbati 159,9 foizdan 133,6 foizga tushdi. Davlat ulushi bor banklarda bu nisbat 211,5 foizdan 170,0 foizga, xususiy banklarda esa 105,1 foizdan 95,0 foizga pasaydi [7]. Bunday farq davlat ulushi bor banklarda kreditlash katta miqdorda depozitdan tashqari manbalar (masalan, davlat va xalqaro moliya institutlarining liniyalari) hisobiga amalga oshirilayotganini ko'rsatishi mumkin, biroq ushbu manbalar tarkibi tahlilga kiritilmagani uchun bu faqat farazdir. Bir yildan qisqa muddatli depozitlar 45,8 foizga o'sib 175,7 trillion so'mga yetgan, ularning ulushi 33,4 foizdan 36,4 foizga ko'tarilgan [7]. Valyutadagi aktivlar ulushi 39,1 foizdan 34,7 foizga, ssudalarda 40,5 foizdan 38,7 foizga, depozitlarda 24,1 foizdan 19,2 foizga kamaygan [4]. Depozit bazasi uchun raqobat kuchayishi xarajatlarga ham ta'sir qildi: foiz daromadi 18,3 foizga (84,4 trillion so'mgacha), foiz xarajatlari





esa 22,1 foizga (60,8 trillion so'mgacha) oshgan. Natijada har 100 so'm foiz daromadidan foiz xarajatlari qoplangandan keyin qoladigan qism 30,3 so'mdan 28,0 so'mga kamaygan.

Rentabellik ko'rsatkichlari yaxshilanmoqda: bank tizimining sof foydasi 7,3 trillion so'mdan 12,3 trillion so'mga (68,1 foizga) o'sdi, aktivlar rentabelligi 1,89 foizdan 2,50 foizga, kapital rentabelligi 10,43 foizdan 14,83 foizga ko'tarildi. Kapitalning yetarlilik koeffitsiyenti 17,5 foizdan 18,4 foizga, birinchi darajali kapitalniki 14,6 foizdan 15,4 foizga oshdi; yuqori likvidli aktivlar ulushi 17,8 foizdan 22,7 foizga ko'tarildi [4]. Biroq o'sish manbasi e'tiborga loyiq: sof foiz daromadi 21,6 trillion so'mdan 23,6 trillion so'mga (taxminan 9,3 foizga) oshgan bo'lsa, sof foizsiz daromad 9,9 trillion so'mdan 21,0 trillion so'mga, ya'ni 2,1 barobar ko'paygan. Muallif hisob-kitobiga ko'ra, sof daromad o'sishining (13,1 trillion so'm) taxminan 85 foizi (11,1 trillion so'm) foizsiz daromadlar hisobiga to'g'ri kelgan va ularning jami sof daromaddagi ulushi 31,4 foizdan 47,1 foizga ko'tarilgan.



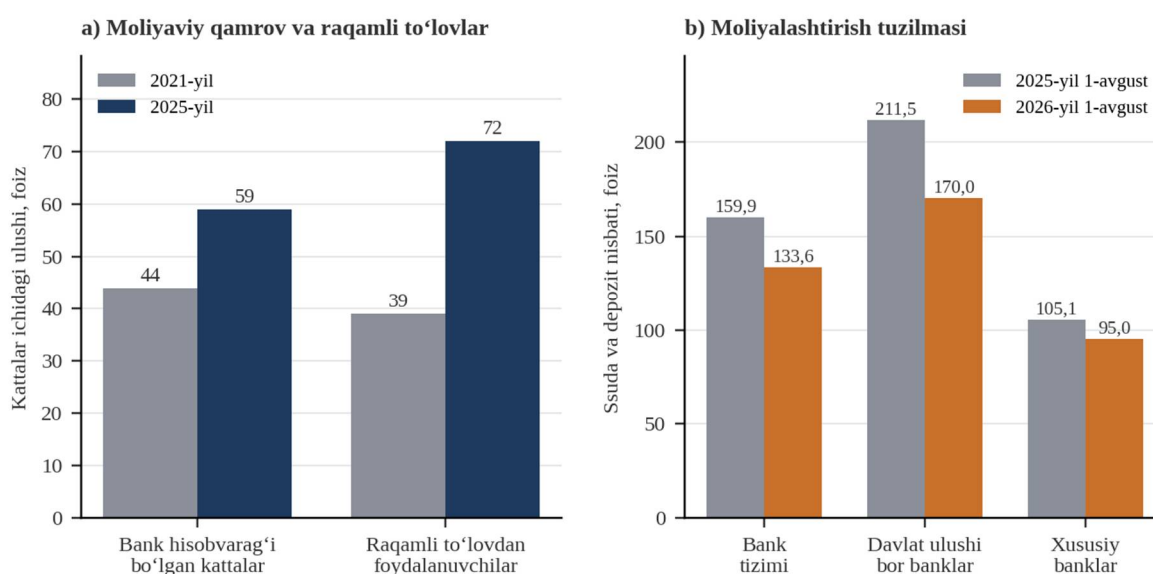
3-rasm. Bank tizimining rentabelligi va sof daromad tarkibi[18]

Bu holat bank strategiyalarida komissiya va boshqa foizsiz daromadlar salmog'i oshayotganini bildiradi. Shu bilan birga foizsiz daromadlar tarkibi va barqarorligi manbalarda ochib berilmagani uchun ularni doimiy daromad deb hisoblash uchun alohida tahlil zarur. Bundan tashqari, sektor darajasidagi o'rtacha ko'rsatkich banklar o'rtasidagi farqlarni yashiradi: aktivlari 3 trillion so'mgacha bo'lgan beshta eng kichik bankning kapital rentabelligi atigi 2,4 foizni tashkil etgan. Iqtisodiy tadqiqotlar va islohotlar markazining 2026-yil ikkinchi chorak reytingida yirik banklar orasida dastlabki uchta o'rinni Kapitalbank, Hamkorbank va Asia Alliance Bank, kichik banklar orasida esa TBC Bank, Universalbank va AVO Bank egallagan; reyting aktivlar sifati, boshqaruv samaradorligi, rentabellik va tavakkalchilik boshqaruvi ko'rsatkichlariga tayanadi.





Uchinchi omil — raqamlashtirish. Markaziy bank va Osiyo taraqqiyot banki tomonidan o'tkazilgan so'rovga ko'ra, kattalar orasida bank hisobvarag'iga ega bo'lganlar ulushi 2021-yildagi 44 foizdan 2025-yil boshida 59 foizga, raqamli to'lovlardan foydalanuvchilar ulushi esa 39 foizdan taxminan 72 foizga o'sdi. 2025-yilda mobil bank orqali amalga oshirilgan operatsiyalar hajmi 60 foizga oshib, 646 trillion so'mga yetgan [8]; 2026-yil boshida muomaladagi bank kartalari soni 70,9 million, to'lov terminallari soni esa 439 mingdan ortiq bo'lgan. Markaziy bankning 2026-yil 22-apreldan kuchga kirgan talablariga ko'ra, raqamli bank xizmatlarida ko'p omilli autentifikatsiya, bank kartasini ulashda esa biometrik tasdiqlash talab qilinadi [9]. Bu raqamlashtirish faqat mijozlarni jalb qilish vositasi emas, balki kiberxavfsizlik va muvofiqlik xarajatlarini boshqarishni ham talab qiluvchi strategik yo'nalish ekanini bildiradi.



4-rasm. Moliyaviy qamrov, raqamli to'lovlar va moliyalashtirish tuzilmasi ko'rsatkichlari[7]

Tahlil natijalarini umumlashtirib, strategik boshqaruvning tijorat banklari raqobatbardoshligiga ta'sirini quyidagi yo'nalishlarda ifodalash mumkin:

- mulkchilik va raqobat neytralligi: davlat ulushi bor banklarning ulushi kamaymoqda, ammo ular hamon ssudalarning uchdan ikki qismiga yaqinini nazorat qiladi, shu sababli tijoriy va ijtimoiy maqsadlarni ajratish strategik ahamiyatga ega;
- bozor tuzilmasi: aktivlar konsentratsiyasi past, ammo yirik banklarning ssuda va depozit bozoridagi ulushi yuqori, raqobat asosan segmentlar va moliyalashtirish sharoitlari bo'yicha shakllanadi;
- moliyalashtirish tuzilmasi: depozit bazasi uchun raqobat foiz xarajatlarini oshirmoqda, bu strategiyada moliyalashtirish manbalarini diversifikatsiya qilishni taqozo etadi;
- daromad tuzilmasi: sof daromad o'sishining asosiy qismi foizsiz daromatlardan kelmoqda, uning barqarorligini baholash strategik nazoratning zaruriy qismiga aylanmoqda;





- raqamlashtirish: raqamli to'lovlar va masofaviy xizmatlarning kengayishi raqobat maydonini o'zgartirmoqda, kiberxavfsizlik talablari esa strategik xarajatlarni oshirmoqda.

Yuqoridagilarga asosanib, O'zbekiston tijorat banklarida strategik boshqaruv mexanizmini takomillashtirishning bosqichma-bosqich modelini quyidagicha umumlashtirish mumkin (1-jadval).

1-jadval

O'zbekiston tijorat banklarida strategik boshqaruv mexanizmini takomillashtirish bosqichlari

Bosqich	Mazmuni	Monitoring ko'rsatkichi
1. Strategik tahlil va raqobat muhitini baholash	Mijoz segmentlari, mintaqalar va mahsulotlar bo'yicha bozor ulushini, raqobatchilar harakatini va tartibga solish o'zgarishlarini choraklik asosda tahlil qilish	Aktivlar, ssudalar va depozitlar bo'yicha bozor ulushi dinamikasi
2. Strategiya va biznes modelni tanlash	Xarajatlar bo'yicha yetakchilik, differensiatsiya yoki tor segmentga ixtisoslashuvdan birini tanlash; har bir segment foydaliligini alohida hisobga olish [1],[2]	Segmentlar bo'yicha kapital rentabelligi
3. Boshqaruv va tavakkalchilik madaniyati	Kuzatuv kengashi huzurida strategiya va tavakkalchilik qo'mitalarini shakllantirish, tavakkalchilikka ishtahani tasdiqlash [17]	Kapitalning yetarlilik koeffitsiyenti; muammoli kreditlar ulushi
4. Moliyalashtirish va kapital tuzilmasi	Depozit bazasini muddat va valyuta bo'yicha diversifikatsiya qilish, davlat va xalqaro liniyalarga bog'liqlikni kamaytirish	Ssuda va depozit nisbati; valyutadagi ssudalar ulushi
5. Raqamli platforma va ma'lumotlar	Masofaviy identifikatsiya, ma'lumotlar ombori, kredit skoringi va kiberxavfsizlikni yagona arxitekturada rivojlantirish	Raqamli kanallar orqali ko'rsatilgan xizmatlar ulushi; bitta mijozni jalb qilish xarajati
6. Inson kapitali va rag'batlantirish	Strategik kompetensiyalarni aniqlash, rahbarlarni rivojlantirish, natijaga bog'liq mukofot tizimini joriy etish	Bir xodimga to'g'ri keladigan sof foyda; xodimlar almashinuvi
7. Balanslangan ko'rsatkichlar tizimi va monitoring	Strategiyani to'rt yo'nalish bo'yicha o'lchanadigan maqsadlarga aylantirish, yarim yillik stress-testlar o'tkazish va strategiyani qayta ko'rib chiqish [13]	Strategik maqsadlarning bajarilish darajasi; foizsiz daromadlar barqarorligi

Mazkur modelning asosiy afzalligi shundaki, u bank strategiyasini rasmiy hujjat emas, balki resurslar taqsimoti va natijalarni o'lchashga bog'langan boshqaruv tizimi sifatida ko'radi. Bosqichlar ketma-ket alohida chora sifatida emas, yagona tizim sifatida amalga oshirilishi lozim, chunki strategik tanlov moliyalashtirish, tavakkalchilik, raqamli platforma va kadrlar bilan uyg'un bo'lmasa, ustunlik barqaror bo'lmaydi[13]. Fikrimizcha, mulkchilik turiga qarab urg'u farqlanishi mumkin: davlat ulushi bor banklarda 2-, 3- va 4-bosqichlar





(segmentlarni aniqlash, tijoriy va ijtimoiy maqsadlarni ajratish, moliyalashtirish manbalari), xususiy banklarda esa 4–6-bosqichlar (barqaror moliyalashtirish, raqamli platforma va kadrlar) ustuvor bo'lishi ehtimoli yuqori.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Tadqiqot natijalari strategik boshqaruv mexanizmlari tijorat banklari raqobatbardoshligini belgilovchi muhim ichki omil ekanini ko'rsatdi. O'zbekiston misolida davlat ulushi bor banklarning aktivlardagi ulushi 2019-yildagi 84 foizdan 2026-yil 1-avgustda 62 foizgacha kamaygan, xususiy banklar aktivlari esa bir yilda 29 foizga, davlat ulushi bor banklarniki 14 foizga o'sgan. Bank tizimining sof foydasi 68,1 foizga oshib, kapital rentabelligi 14,83 foizga yetgan, biroq sof daromad o'sishining taxminan 85 foizi foizsiz daromadlar hisobiga shakllangan.

Shu bilan birga bank tizimidagi raqobatning asosiy chegaralari aktivlar konsentratsiyasida emas, balki mulkchilik tuzilmasi, moliyalashtirish manbalari va daromad tarkibidagi farqlarda namoyon bo'lmoqda: davlat ulushi bor banklarda ssuda va depozit nisbati 170 foizni tashkil etadi, depozit bazasi uchun raqobat esa foiz xarajatlarini daromadga qaraganda tezroq oshirmoqda. Raqamlashtirish esa mijoz xatti-harakatini o'zgartirib, kiberxavfsizlik va muvofiqlik bo'yicha yangi talablarni keltirib chiqarmoqda.

Tadqiqotning cheklovi shundaki, tahlil ikkilamchi ma'lumotlarga, jumladan ommaviy axborot vositalarida e'lon qilingan Markaziy bank ko'rsatkichlariga asoslangan; natijalar sababiy emas, balki bog'liqlik xarakteriga ega, alohida banklar bo'yicha panel ma'lumotlar esa tahlilga kiritilmagan. Tadqiqot xulosalariga tayanib, quyidagilar taklif etiladi:

- bank strategiyasini kuzatuv kengashi tomonidan tasdiqlanadigan, o'lchanadigan ko'rsatkichlarga bog'langan hujjat sifatida rasmiylashtirish va uning bajarilishi to'g'risida yiliga kamida ikki marta hisobot berish tartibini joriy etish;

- davlat ulushi bor banklarda tijoriy faoliyatni va davlat topshirig'i asosidagi faoliyatni (masalan, imtiyozli kreditlash) alohida hisobda yuritib, ularning natijalarini shaffof ochib borish, bu raqobat neytralligini oshirishga xizmat qiladi;

- moliyalashtirish tuzilmasini strategik ko'rsatkich sifatida belgilash: ssuda va depozit nisbati, depozitlar muddati va valyuta tarkibi bo'yicha maqsadli chegaralarni qo'yish;

- foizsiz daromadlarni manbalar bo'yicha (komissiya, valyuta operatsiyalari, boshqa) alohida ochib borish va ularning barqarorligini strategik rejalashtirishda hisobga olish;

- raqamli platforma, masofaviy identifikatsiya va kiberxavfsizlik xarajatlarini yagona raqamli strategiya doirasida rejalashtirish, Markaziy bankning autentifikatsiya talablariga muvofiqlikni monitoring qilish;

- rahbarlar va strategik lavozimlardagi xodimlarning kompetensiyalarini rivojlantirish dasturlarini joriy etish hamda mukofotlash tizimini balanslangan ko'rsatkichlar bilan bog'lash.





Fikrimizcha, istiqbolda O'zbekiston tijorat banklari bo'yicha 2024-yildan keyingi yillar uchun bank darajasidagi panel ma'lumotlarni (aktivlar, moliyalashtirish tuzilmasi, daromad tarkibi, raqamli kanallar ulushi, mulkchilik turi) yig'ish va strategik boshqaruv ko'rsatkichlarining rentabellik hamda bozor ulushiga ta'sirini regressiya usullarida baholash maqsadga muvofiq. Bu strategik boshqaruv mexanizmlarining mahalliy sharoitdagi samaradorligini sababiy jihatdan baholashga imkon beradi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.
2. Porter M.E. What Is Strategy? // Harvard Business Review. 1996. Vol. 74, No. 6. P. 61–78.
3. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120.
4. UzDaily.uz. Uzbek Banks' Assets Surpass 1 Quadrillion Soums (Central Bank of Uzbekistan data as of 1 August 2026), September 2026. URL: <https://www.uzdaily.uz/en/uzbek-banks-assets-surpass-1-quadrillion-soums/>
5. UzDaily.uz. Private Bank Assets in Uzbekistan Rise 29% in a Year (Central Bank of Uzbekistan data as of 1 August 2026), September 2026. URL: <https://www.uzdaily.uz/en/private-bank-assets-in-uzbekistan-rise-29-in-a-year/>
6. World Bank Group; International Monetary Fund. Republic of Uzbekistan: Financial Sector Assessment Program. Washington, D.C., 2025. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099081925064533229/pdf/P506984-16bbc722-0060-46ac-a68c-75e2fe5ab247.pdf>
7. UzDaily.uz. Uzbekistan Bank Deposits Rise 33.9% Year-on-Year (Central Bank of Uzbekistan data as of 1 August 2026), September 2026. URL: <https://www.uzdaily.uz/en/uzbekistan-bank-deposits-rise-339-year-on-year/>
8. Asian Development Bank. How Uzbekistan Can Turn Digital Finance Into Savings and Financial Security. ADB Blog, 2026. URL: <https://blogs.adb.org/blog/how-uzbekistan-can-turn-digital-finance-savings-and-financial-security>
9. The Paypers. Uzbekistan Advances Digital Banking Verification From April 2026, April 6, 2026. URL: <https://thepappers.com/regulations/news/uzbekistan-introduces-stricter-digital-banking-verification-requirements-from-april-2026>
10. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 12-maydagi PF-5992-son Farmoni bilan tasdiqlangan 2020–2025-yillarda O'zbekiston Respublikasining bank tizimini isloh qilish strategiyasi.
11. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentyabrdagi PF-158-son Farmoni “O'zbekiston – 2030” strategiyasi to'g'risida. URL: <https://lex.uz/en/docs/6991208>





12. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press, 1994.
13. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance // Harvard Business Review. 1992. Vol. 70, No. 1. P. 71–79.
14. Berger A.N., Humphrey D.B. Efficiency of Financial Institutions: International Survey and Directions for Future Research // European Journal of Operational Research. 1997. Vol. 98, No. 2. P. 175–212.
15. Boot A.W.A., Thakor A.V. Can Relationship Banking Survive Competition? // Journal of Finance. 2000. Vol. 55, No. 2. P. 679–713.
16. Levine R. The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence. World Bank Policy Research Working Paper No. 3404. Washington, D.C.: World Bank, 2004.
17. Tursunov B.O., Raimberdiyev S.Sh. WAYS TO DEVELOP DIGITAL SERVICES IN COMMERCIAL BANKS // Экономика и социум. 2022. №5-2 (92). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ways-to-develop-digital-services-in-commercial-banks>
18. Basel Committee on Banking Supervision. Corporate Governance Principles for Banks. Basel: Bank for International Settlements, July 2015.
19. Boot A., Hoffmann P., Laeven L., Ratnovski L. Fintech: What's Old, What's New? // Journal of Financial Stability. 2021. Vol. 53. Article 100836.
20. Claessens S., Laeven L. What Drives Bank Competition? Some International Evidence // Journal of Money, Credit and Banking. 2004. Vol. 36, No. 3. P. 563–583.



Mas'ul muharrir: Beglayev Uchqun

Musahhih: Boltayev Nurali

Sahifalovchi va dizaynerlar: Normurodov Sarvar,
Sharipov Shoxruh

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Agrobiznes, fan va texnologiyalar" ilmiy-amaliy elektron jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul hisoblanadi. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqolalar, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin. Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta: licht-1989@mail.ru

Jurnalning telegram manzili: t.me/agrobiznes_elektronjournal

Telefon raqami: +998939018320, +998934393000

Jurnal rasmiy sayti: <https://www.agrobiznesjournal.uz>

"Agrobiznes, fan va texnologiyalar" ilmiy-amaliy elektron jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 30.11.2024-yildagi №364/5-sonli qarori bilan 08.00.00-Iqtisodiyot fanlari bo'yicha, 08.05.2025-yildagi №370/5-sonli qarori bilan 06.00.00-Qishloq xo'jaligi fanlari bo'yicha "Dissertatsiyalar asosiy ilmiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan milliy ilmiy nashrlar ro'yxati"ga kiritilgan.



"Agrobiznes, fan va texnologiyalar" ilmiy-amaliy elektron jurnali 2023-yil 23-maydan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan C-5669225 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.

Litsenziya raqami: №083688

Manzilimiz: Toshkent viloyati, Qibray tumani,
Universitet ko'chasi, 2-uy