

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ
ҲУЗУРИДАГИ ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ
DSc.03/30.12.2019.I.17.01 РАҚАМЛИ ИЛМИЙ КЕНГАШ

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ

БАЙМУРАТОВА МАДИНА ТУРСУНБОЙ ҚИЗИ

КОРПОРАТИВ ТРАНСФОРМАЦИЯ ШАРОИТИДА
БАНК ХИЗМАТЛАРИНИ РИВОЖЛАНТИРИШ

08.00.07 – “Молия, пул муомаласи ва кредит”

Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (Doctor of Philosophy) диссертацияси
АВТОРЕФЕРАТИ

Тошкент шаҳри – 2025 йил

**Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (Doctor of Philosophy)
Диссертацияси автореферати мундарижаси**

**Оглавления автореферата диссертации доктора философии
(Doctor of Philosophy) по экономическим наукам**

**Contents of the dissertation abstract of the doctor of philosophy
(Doctor of Philosophy) on economical sciences**

БАЙМУРАТОВА МАДИНА ТУРСУНБОЙ ҚИЗИ

Корпоратив трансформация шароитида банк хизматларини ривожлантириш..... 3

БАЙМУРАТОВА МАДИНА ТУРСУНБОЙ ҚИЗИ

Развитие банковских услуг в условиях корпоративной трансформации..... 31

BAYMURATOVA MADINA TURSUNBOY KIZI

Development of banking services in the context of corporate transformation..... 59

Эълон қилинган ишлар рўйхати

Список опубликованных работ

List of published works..... 64

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ
ҲУЗУРИДАГИ ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ
DSc.03/30.12.2019.I.17.01 РАҚАМЛИ ИЛМИЙ КЕНГАШ

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ

БАЙМУРАТОВА МАДИНА ТУРСУНБОЙ ҚИЗИ

КОРПОРАТИВ ТРАНСФОРМАЦИЯ ШАРОИТИДА
БАНК ХИЗМАТЛАРИНИ РИВОЖЛАНТИРИШ

08.00.07 – “Молия, пул муомаласи ва кредит”

Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (Doctor of Philosophy) диссертацияси
АВТОРЕФЕРАТИ

Тошкент шаҳри – 2025 йил

Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (Doctor of Philosophy) диссертацияси мавзуси Олий аттестация комиссиясида B2023.3.PhD/Iqt3246 рақам билан рўйхатга олинган.

Диссертация Тошкент давлат иқтисодиёт университетида бажарилган.
Диссертация автореферати уч тилда (Ўзбек, рус, инглиз (резюме)) Илмий кенгаш веб-саҳифасида (www.tsue.uz) ва "ZiyoNet" Ахборот-таълим портали (www.ziynet.uz) манзилларида жойлаштирилган.

Илмий раҳбар:

Избосаров Бобуржон Бахриддинович
иқтисодиёт фанлари доктори (DSc), профессор

Расмий оппонентлар:

Жумаев Нодир Хосиятович
иқтисодиёт фанлари доктори, профессор

Бердияров Бахриддин Тавашарович
иқтисодиёт фанлари доктори, профессор

Етакчи ташкилот:

Ўзбекистон Республикаси Банк-молия академияси

Диссертация ҳимояси Тошкент давлат иқтисодиёт университети ҳузуридаги DSc.03/30.12.2019.1.17.01 рақамли илмий кенгашнинг 2025 йил "5" ¹¹ соат ^{16 00} даги мажлисида бўлиб ўтади. Манзил: 100000, Тошкент шаҳри, Амир Темур шоҳ кўчаси, 60 А-уй. Тел.: (99871) 234-53-34; факс: (99871) 234-46-26; e-mail: ilmiykengash@tsue.uz.

Диссертация билан Тошкент давлат иқтисодиёт университети Ахборот-ресурс марказида танишиш мумкин. ~~4312~~ рақами билан рўйхатга олинган). Манзил: 100000, Тошкент шаҳри, Амир Темур шоҳ кўчаси, 60 А-уй. Тел.: (99871) 234-53-34.

Диссертация автореферати 2025 йил "23" ¹⁰ куни тарқатилди.
(2025 йил "23" ¹⁰ даги ²³ рақамли реестр баённомаси).



Т.З. Тешабаев

Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш раиси, иқтисодиёт фанлари доктори, профессор

Ж.Х. Атаниязов

Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш илмий котиби, иқтисодиёт фанлари доктори, профессор

Н.Н. Кузиев

Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш қошидаги илмий семинар раиси, иқтисодиёт фанлари доктори, профессор

КИРИШ (фалсафа доктори (PhD) диссертацияси аннотацияси)

Диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурати. Жаҳонда тижорат банклари ўз хизмат турларини кенгайтириш ва қамровини ошириш билан бирга, уларнинг сифатига ҳам алоҳида эътибор қаратмоқда. Айниқса, рақамли технологиялар асосида хизмат кўрсатиш тартибини такомиллаштириш орқали банклар ўртасида рақобатбардошликни кучайтириш долзарб масалага айланди. Масалан, АҚШдаги энг йирик молиявий институтлардан бири ҳисобланган “Bank of America” турли хизматлар йўналишлари – корпоратив ва чакана мижозлар билан ишлаш, инвестициялар ҳамда активларни бошқариш соҳаларида фаолият юритадиган, диверсификациялашган портфелга эга банк субъекти сифатида ажралиб туради. Ушбу банкнинг умумий активлари ҳозирда 3 трлн АҚШ долларидашиб кетган¹. Жорий йилда ушбу банкнинг “...бозордаги капиталлашуви 355,6 млрд АҚШ доллари ёки олдинги йилга нисбатан 1/5 мартага...”², “...активлари 2022–2024 йиллар давомида барқарор ўсиб, 2024 йилда 2019 йилга нисбатан 1/3 мартага ошган”³. Мазкур “...банк фойдаси 2025 йилнинг 1 январь ҳолатига кўра, 28,3 млрд АҚШ долларини ёки олдинги йилга нисбатан ўсиши 1/4 мартани ташкил этиб, бу кўрсаткич 2030 йилда қарийб 37,8 млрд АҚШ доллари миқдорида бўлиши прогноз қилинмоқда...”⁴. Шу билан биргаликда корпоратив трансформация шароитида тижорат банклари томонидан кўрсатилаётган банк хизматлари қамровини кенгайтириш ва натижадорлигини ошириш зарурлиги намоён бўлмоқда.

Жаҳонда тижорат банклари трансформацияси жараёнида кўрсатилаётган хизматлардан олинadиган даромад ва сарфланадиган харажатлар нисбатида оптималликка эришишга оид илмий изланишларга алоҳида эътибор қаратилмоқда. Банк хизматлари бозорига ўз экотизимларини замонавий технологияларга асосланган ҳолда янада такомиллаштириб бораётган “bigtech” ёки “techfin” (масалан, Amazon, Microsoft, Google, Alibaba, Tencent каби) компаниялари ва бошқа янги субъектлар жадал кириб келмоқда. Мазкур жараёнда инновацион хизматлар кўламини кенгайтириш орқали банкнинг баланс ҳажмига мос равишда ассортиментини кўпайтириш, юзага келиши мумкин бўлган рискларни бошқариш амалиётини такомиллаштириш, сифат стандартлари кесимида унинг рақобатбардошлигини ошириш йўналишларида самарали илмий тадқиқотлар олиб борилиши тақозо этилмоқда.

Ўзбекистонда амалга оширилаётган ислохотлар натижасида банкларда корпоратив бошқарув тизими жорий этилиб, банк кенгашлари таркиби профессионал маҳаллий ва халқаро экспертлар иштирокида шакллантирилмоқда. Бу ҳолат эса, ҳар бир банкнинг бозордаги рақобатбардошлигини оширишга қаратилган трансформацияга йўналтирилган стратегиялари ишлаб чиқиши ва жорий этилишини тақозо қилмоқда. Банклар бу жараёнда капиталнинг мустаҳкам

¹Bank of America (BAC) Stock Forecast for 2025, 2026, 2027–2030 and Beyond. // <https://www.litefinance.org/blog/analysts-opinions/bac-stock-price-prediction/>.

²Яна ўша манбадан.

³Балансовые активы Bank of America Corporation. // <https://financemarket.ru/stocks/NYSE/BAC/reports/balance/>.

⁴Bank of America Прибыль 2025. // <https://eulerpool.com/ru/>.

асосини яратиш, молиявий барқарорликни сақлаш, хизматлар кўламини кенгайтириш ҳамда уларнинг сифати юқори даражада бўлишини таъминловчи функционал инфратузилмани ривожлантиришга алоҳида эътибор қаратишмоқда. Аммо шунга қарамасдан, “2025 йилнинг 1 январь ҳолатига республикада фаолият юритаётган тижорат банклари сони 36 тани, шундан, капиталида давлат улуши мавжуд банклар - 9 тани, бошқа банклар - 27 тани ташкил этган...”⁵ бўлсада, давлат улуши мавжуд банкларнинг жами активлар, кредитлар, капиталдаги улуши бошқа банкларга нисбатан мос равишда 65/35; 69/31; 61/39 фоиз нисбатини ташкил этганлиги аниқланди. “...энди банклар ресурс жалб этиш бўйича ўз аравасини ўзи тортиши керак. Шундагина улар бозор шароитига мос, замонавий бошқарув тизимига эга молиявий институтга айлана олади”⁶. Мамлакатимизда “онлайн банк хизматлари фойдаланувчилари (юридик ва жисмоний шахслар) сонини 2025 йилда 15 млнга етказиш, яъни 2020 йилга нисбатан 1,7 мартага, 2030 йилда эса, бу кўрсаткични 2 баробарга ошириш” мақсадли “Рақамли Ўзбекистон – 2030” стратегиясининг асосий кўрсаткичларидан бири сифатида белгилангани ҳам бунинг ёрқин далилидир.

Мазкур диссертация тадқиқоти Ўзбекистон Республикаси Президентининг қатор стратегик фармон ва қарорларида белгиланган устувор вазифаларни амалга оширишга хизмат қилиши мумкин. Жумладан, 2022 йил 28 январдаги ПФ–60-сон “2022–2026 йилларга мўлжалланган Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси тўғрисида”ги, 2020 йил 12 майдаги ПФ–5992-сон “2020–2025 йилларга мўлжалланган Ўзбекистон Республикасининг банк тизимини ислоҳ қилиш стратегияси тўғрисида”ги, фармонлари, шунингдек 2017 йил 12 сентябрдаги ПҚ–3270-сон “Республика банк тизимини янада ривожлантириш ва барқарорлигини ошириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги қарор ва бошқа меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларда назарда тутилган вазифаларни амалга оширишда илмий-амалий жиҳатдан муайян аҳамият касб этади.

Тадқиқотнинг республика фан ва технологиялари ривожланишининг устувор йўналишларига мослиги. Ушбу диссертацион тадқиқот Ўзбекистон Республикасида фан ва технологияларни ривожлантиришнинг устувор йўналишларидан бири - “Демократик ва ҳуқуқий жамиятни маънавий-ахлоқий ва маданий ривожлантириш, инновацион иқтисодиётни шакллантириш” йўналиши доирасида амалга оширилган бўлиб, мазкур соҳадаги илмий-амалий масалаларни ҳал этишга қаратилгандир.

Муаммонинг ўрганилганлик даражаси. Корпоратив трансформация шароитида банк хизматларини ривожлантиришнинг назарий-услубий жиҳатлари қатор хорижий иқтисодчи олимлар, хусусан, Б. Кинг, В. Саенко, А. Иванов, В. Павлов, Д. Родин, Л. Кох, О. Лаврушин, А. Васильев, Ю. Коробов, Т. Василева, А. Муравьева, Л. Фэй, Р. Рэнделл, С. Владико, М. Мирошниченко, А. Остервалдер, Й. Пигнеур ва бошқалар томонидан ўрганилган⁷.

⁵Тижорат банклари фаолиятининг асосий кўрсаткичлари тўғрисида 2025 йил 1 январь ҳолатига маълумот. // <https://cbu.uz/oz/statistics/bankstats/2122824/>.

⁶ Банкларнинг инвестициявий фаоллигини ошириш бўйича вазифалар белгиланди. // <https://president.uz/uz/2961>.

⁷King B. Bank 4.0: banking everywhere, never at bank. - Singapore: Marshall Cavendish Business, 2018. - 347 p.; Саенко В.И. Развитие рынка розничных банковских услуг: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Кубанский

Мамлакатимизда корпоратив трансформация шароитида банк хизматларини ривожлантиришнинг айрим масалалари иқтисодчи олимлар Ш. Абдуллаева, Н. Жумаев, О. Саттаров, А. Омонов, М. Нуралиева, З. Мамадияров, Х. Худаярова, Д. Исаев, Ф. Мирзаев, Б. Бердияров, А. Эрдонаев, О. Ортиқов ва бошқалар томонидан тадқиқ этилган⁸. Мазкур иқтисодчи олимларнинг илмий ишланмаларида корпоратив трансформация шароитида банк хизматларини ривожлантириш моҳиятан яхлит тизимли тарзда тадқиқ этилмаган. Шунга кўра, ушбу жараёни яхлит тизимли тадқиқ этиш асносида мазкур жабҳада аниқланган муаммоларнинг ечимларини ўзида акс эттирган аниқ тақлиф-тавсияларни ишлаб чиқиш долзарб аҳамият касб этади.

Диссертация тадқиқотининг диссертация бажарилган олий таълим муассасасининг илмий-тадқиқот ишлари режалари билан боғлиқлиги. Диссертация тадқиқоти Тошкент давлат иқтисодиёт университетининг илмий тадқиқот ишлари режасига мувофиқ амалга оширилаётган илмий лойиҳа

государственный университет. Краснодар 2008. //economy-lib.com/razvitie-rynkaroznichnyh-bankovskih-uslug; Иванов А.Н. Банковские услуги: зарубежный и российский опыт. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 176 с.; Павлов В.В. Разработка и реализация банковской стратегии универсального банка на региональном уровне: автореф. дис. ... канд. эконом. Наук //elibrary.finec.ru/ materials_files/refer/A6599_b.pdf.; Родин Д.Я. Формирование стратегий устойчивого развития коммерческих банков: проблемы теории и методологии: монография. – Краснодар: КубГАУ, 2010. – 300 с.; Кох Л.В. Принципы и механизмы повышения эффективности банковской деятельности на основе использования инноваций: автореф. дис. ... д-ра экон. наук //http://refdb.ru/ look/2374690-pall.html.; Современные проблемы и перспективы развития финансовых рынков и банков: монография / О.И. Лаврушин [и другие]; Финуниверситет; под ред. Н.Э. Соколинской. – М.: Кнорус, 2018. – 242 с.; Васильев, А.В. Мониторинг качества банковских услуг: монография / А.В. Васильев, Е.Б. Герасимова, Л.С. Тишина. – Тамбов: Изд-во Тамбовского государственного технического университета, 2004. – 112 с.; Коробов Ю.И. Банковская конкуренция в условиях становления рыночных отношений. Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.01 политическая экономия. 08.00.10 Финансы, денежное обращение и кредит. Саратов, 1996. С. 14-15.; Васильева, Т.А. Концепция банк. 3.0: Глобальные тенденции и последствия // Open Journal Systems. [Электронный ресурс]. URL: http://fdk.org.ua/article/view/107714/105099.; Муравьева А.В. Банковские инновации: мировой опыт и российская практика: дис. на соиск. канд. экон. наук. М., 2005. – 137 с.; Курс MBA по стратегическому менеджменту. / К. авторов (Портер М., Самплер Д., Прахалад С.К.) - “Альпина Диджитал”, 2007. ред. Л. Фазы, Р. Рэнделл. – 47 с.; Владыко С. Анализ внешней среды банков и методы оценки основных факторов (на примере белорусского опыта) // Банковский вестник. Липень. – 2008. -№4. – С. 18-22; Мирошниченко М.А. Анализ внешней среды, факторов формирования конкурентоспособности и стратегического развития коммерческого банка // Научный журнал КУбГАУ. – 2016. - №120 (06). С. 40- 45; Osterwalder A., Pigneur, Y. The Business Model Generation [Электронный ресурс. – URL: http://businessmodelgeneration.com/book.

⁸ Абдуллаева Ш.З. Диверсификация кредитного портфеля коммерческих банков в условиях банковских рисков: Автореф. д.э.н... Т.: БФА, 2000. -46 с.; Джумаев Н.Х. Теоретические аспекты управления банковской ликвидностью в современных условиях Научный электронный журнал “Экономика и инновационные технологии”. № 2, март-апрель 2018 г.; Саттаров О.Б. Совершенствование методологии обеспечения устойчивости банковской системы Республики Узбекистан: Автореф. на соис. уч. степ, д.э.н. Т., 2018. -38 с.; Омонов А. А. Вопросы эффективного управления ресурсами коммерческих банков: Автореферат на соис. уч. степ, д.э.н. Т., 2008. 38 с.; Нуралиева М.М. Повышение эффективности финансовых услуг в электронной коммерции: Автореф. на соис. уч. степ. д. филос. по экон. наукам (Doctor of Philosophy). Т., 2021.; Мамадияров З.Т. Развитие дистанционного обслуживания в коммерческих банках: Автореф. на соис. уч. степ. д. филос. по экон. наукам (Doctor of Philosophy). Т., 2021.; Худаярова Х.А. Совершенствование практики розничных банковских услуг в Узбекистане: Автореф. на соис. уч. степ. д. филос. по экон. наукам (Doctor of Philosophy). Т., 2020; Исаев Д.Б. Некоторые аспекты правового регулирования банковских операций. // Законодательство. – 1997. – № 4. С.; Мирзаев Ф.И. Концептуальные основы формирования банковской конкуренции в Узбекистане: Автореферат дис. на соис. уч. степ. доктора экономических наук. -Т., 2011. -38 с.; Бердияров Б.Т. Доходность активных операций коммерческих банков: Автореферат дис. на соис. уч. степ. кандидата экономических наук. - Т., 2002. -20 с.; Эрдонаев А. Теоретические основы трансформации коммерческих банков. // “Рынок, деньги и кредит” ежемесячный экономический научно- практический журнал, 4/2023. С.- 3-11.; Ортиқов О.А. Банклараро рақобат шароитида банк хизматлари ва уларни такомиллаштириш йўллари. иқт. фан. ном. дисс. авт. -Тошкент. 2009. -19 б.

доирасида бажарилган.

Тадқиқотнинг мақсади корпоратив трансформация шароитида банк хизматларини ривожлантириш юзасидан таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқишдан иборат.

Тадқиқотнинг вазифалари қуйидагилардан иборат:

банк хизматларига дахлдор илмий назарий қарашлар тадрижий ривожланишининг тадқиқи орқали уларнинг трансформациясига дахлдор концепцияларнинг мазмун-моҳиятини очиб бериш;

тижорат банкларида кўрсатилаётган хизматларнинг ҳозирги ҳолати динамикаси таҳлили асосида уларни ривожлантиришнинг долзарб муаммоларини аниқлаш ҳамда назарий-амалий ечимларини ишлаб чиқиш;

банк хизматларига дахлдор хорижий тажрибаларни тизимли ўрганиш асосида мамлакатимиз тижорат банкларининг корпоратив трансформацияси шароитида улардан фойдаланиш имкониятларини асослаб бериш;

корпоратив трансформация шароитида банк хизматларини ривожлантириш юзасидан аниқ таклиф ва тавсияларни ишлаб чиқиш.

Тадқиқотнинг объекти сифатида Ўзбекистон Республикасининг Акциядорлик тижорат “Алоқабанк”и танланган.

Тадқиқотнинг предмети корпоратив трансформация шароитида банк хизматларини ривожлантириш жараёнида юзага келадиган иқтисодий муносабатлар ҳисобланади.

Тадқиқотнинг усуллари. Диссертация тадқиқотини амалга оширишда индукция ва дедукция, иқтисодий-математик, статистик, эксперт баҳолашлари, тизимли-функционал таҳлил, таққослаш, синтезлаш ва хулосалаш каби усуллардан фойдаланилган.

Тадқиқотнинг илмий янгилиги:

банк баланси ҳажмига мутаносиб равишда ноанъанавий инновацион воситачилик хизматларини жорий этиш орқали банкнинг фойда нормасини камида 15 фоизга ошириш таклиф этилган;

банкнинг миқдорлар базаси 5 фоиздан, уларни сегментлаш орқали фаол фойдаланувчи миқдорлар улуши камида 30 фоиздан, шунингдек, онлайн банк хизматларидан фойдаланиш даражаси камида 80 фоиздан юқори бўлишига эришиш орқали банк хизматлари кўламини ошириш таклиф қилинган;

банк хизматлари сифат стандартлари ва рақобатбардошлигини баҳолашда банк капиталлашуви даражасининг йиллик ўсиш суръати 10 фоиздан кам бўлмаслигини таъминлаш таклиф этилган;

банк хизматларининг рақобат позициясини мустаҳкамлашда чакана банк хизматлари кўламини ҳар йили камида 10 фоиздан юқори даражада бўлишига эришиш орқали банк фаолиятининг умумий самарадорлигини ошириш таклиф қилинган.

Тадқиқотнинг амалий натижалари қуйидагилардан иборат:

банкнинг етарли даражада хизмат кўрсатилмаётган сегментлари учун риск даражаси, кредит ва депозитлар бўйича фоиз ставкаларини оптималлаштириш орқали банкнинг базавий хизматларидан фойдаланиш имкониятини кенгайтириш таклиф этилган;

банк хизматларидан миждозлар фойдаланишининг жорий ҳолати ва бозор кутилмаларини баҳолашга асосланган “жорий ҳолатдаги сифат” ва “кутилаётган сифат”ни баҳолаш модели таклиф этилган;

тиждорат банкларининг банк хизматларини тавсифловчи кўрсаткичларининг статистик таҳлили амалга оширилган;

банк хизматларини кўрсатишнинг ҳозирги ҳолати эконометрик таҳлил этилиб, прогноз кўрсаткичлари аниқланган.

Тадқиқот натижаларининг ишончилиги қатор иқтисодчи олимларнинг, корпоратив трансформация шароитида, банк хизматларини ривожлантириш хусусидаги илмий-назарий қарашларининг қиёсий-танқидий таҳлиliga, бу борадаги хориж тажрибаларини ўрганиш ва умумлаштириш натижаларига, шунингдек, экспертларнинг хулосаларига ҳамда расмий статистик ва амалий маълумотларнинг тизимли таҳлиliga асосланганлиги билан белгиланади.

Тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти диссертация ишида ишлаб чиқилган таклифлардан корпоратив трансформация шароитида банк хизматларини ривожлантиришга оид назарий-методологик ва амалий функционал аппаратни шакллантиришда фойдаланиш мумкинлиги билан изоҳланади.

Тадқиқот натижаларининг амалий аҳамияти улардан муайян тиждорат банклари томонидан кўрсатилаётган банк хизматларини ривожлантиришга қаратилган чора-тадбирларни ишлаб чиқишда фойдаланиш мумкинлиги билан белгиланади.

Тадқиқот натижаларининг жорий қилиниши. Тадқиқот жараёнида ишлаб чиқилган илмий таклифлар ва амалий тавсиялар асосида:

банк баланси ҳажмига мутаносиб равишда ноанъанавий инновацион воситачилик хизматларини жорий этиш орқали банкнинг фойда нормасини камида 15 фоизга ошириш таклифидан АТ “Алоқабанк”нинг 2023 йил учун кредит сиёсатини ишлаб чиқишда фойдаланилган (Акциядорлик тиждорат “Алоқабанк”нинг 2024 йил 18-июлдаги 25-04/2876-сон маълумотномаси). Натижада, иқтисодиётнинг реал сектори корхоналари, кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик субъектлари ҳамда аҳолига банк хизматларини кўрсатиш кўлами кенгайиб, 2024 йилнинг 1 январь ҳолатига банкнинг фойда нормаси миқдори 18 фоизга ортишига эришилган;

банкнинг миждозлар базаси 5 фоиздан, уларни сегментлаш орқали фаол фойдаланувчи миждозлар улуши камида 30 фоиздан, шунингдек, онлайн банк хизматларидан фойдаланиш даражаси камида 80 фоиздан юқори бўлишига эришиш орқали банк хизматлари кўламини ошириш таклифидан АТ “Алоқабанк”нинг кредит сиёсатини ишлаб чиқишда фойдаланилган (Акциядорлик тиждорат “Алоқабанк”нинг 2024 йил 18-июлдаги 25-04/2876-сон маълумотномаси). Натижада, 2024 йил 1 январь ҳолатига миждозлар сони 1850 мингтани ташкил этиб, 6,7 фоиз, фаол фойдаланувчи миждозлар сони эса, 634 мингтани ташкил этиб, уларнинг улуши 34,2 фоиз, банкнинг онлайн хизматларидан фойдаланувчилар сони 1884 мингтани ташкил қилишига ёки 126,4 фоиз даражасида бўлишига эришилган.

банк хизматлари сифат стандартлари ва рақобатбардошлигини баҳолашда банк капиталлашуви даражасининг йиллик ўсиш суръати 10 фоиздан кам бўлмаслигини таъминлаш таклифидан АТ “Алоқабанк”нинг кредит сиёсатини ишлаб чиқишда фойдаланилган (Акциядорлик тижорат “Алоқабанк”нинг 2024 йил 18-июлдаги 25-04/2876-сон маълумотномаси). Натижада, банк фаолияти сифатини оширишда краудсорсинг технологияси қўлланилиши, рақамлаштиришнинг афзалликларидан фойдаланиш орқали банк капитали 2023 йил 1 январь ҳолатига олдинги йил якунига нисбатан 7,2 фоизни ташкил этган бўлса, 2024 йил 1 январь ҳолатига 2 643,2 млрд сўмни ташкил этиб, олдинги йил якунига нисбатан 847,8 млрд сўмга ёки 47,2 фоизга ортишига эришилган;

банк хизматларининг рақобат позициясини мустаҳкамлашда чакана банк хизматлари кўламини ҳар йили камида 10 фоиздан юқори даражада бўлишига эришиш орқали банк фаолиятининг умумий самарадорлигини ошириш таклифидан АТ “Алоқабанк”нинг кредит сиёсатини ишлаб чиқишда фойдаланилган (Акциядорлик тижорат “Алоқабанк”нинг 2024 йил 18-июлдаги 25-04/2876-сон маълумотномаси). Натижада, 2024 йил 1 январь ҳолатига чакана кредитлари ҳажми 684,7 млрд сўмга ёки 28,5 фоизга ортишига, мамлакатимиз тижорат банкларининг умумий рейтингида 3 (уч) индекс (молиявий воситачилик, активлар ва бошқарув сифати) бўйича кўрсаткичлари яхшиланиши ҳисобига, мазкур рейтингда 9 поғонадан 8 поғонага, яъни 1 (бир) поғонага кўтарилишига эришилган.

Тадқиқот натижаларининг апробацияси. Диссертация иши тадқиқот натижалари 3 та халқаро ва 2 та республика илмий-амалий конференцияларида муҳокамадан ўтказилган.

Тадқиқот натижаларининг эълон қилинганлиги. Диссертация мавзуси бўйича жами 14 та илмий иш, шу жумладан, Ўзбекистон Республикаси Олий аттестация комиссияси томонидан докторлик диссертациялари асосий илмий натижаларини чоп этиш бўйича тавсия этилган илмий нашрларда 9 та илмий мақола, шундан 5 таси маҳаллий ва 4 таси хорижий журналларда чоп этилган.

Диссертациянинг тузилиши ва ҳажми. Диссертация иши кириш, уч боб, хулоса, фойдаланилган адабиётлар рўйхати ва иловалардан иборат. Диссертация ҳажми 145 бетни ташкил этади.

ДИССЕРТАЦИЯНИНГ АСОСИЙ МАЗМУНИ

Кириш қисмида диссертация мавзусининг долзарблиги ва аҳамияти асосланган, тадқиқотнинг мақсади, асосий вазибалари, объекти ва предмети тавсифланган, республика фан ва технологиялари ривожланишининг устувор йўналишларига боғлиқлиги кўрсатилган, тадқиқотнинг илмий янгилиги ва амалий натижалари баён қилиниб, олинган натижаларнинг илмий ва амалий аҳамияти ёритиб берилган, тадқиқот натижаларининг амалиётга жорий қилиниши, нашр этилган ишлар ва диссертациянинг тузилиши бўйича маълумотлар келтирилган.

Диссертациянинг биринчи боби **“Корпоратив трансформация**

шароитида банк хизматларини ташкил этишнинг назарий – услубий асослари” деб номланиб, унда банк хизматларининг тадрижий ривожланиши ва банк хизматлари бозори хусусидаги илмий-назарий қарашлар ва мазкур хизматларни ривожлантиришнинг меъёрий-ҳуқуқий асослари ўрганилган.

Тижорат банклари фаолиятида банк хизматларини самарали ташкил этиш масаласи замонавий иқтисодий адабиётда муҳим ва долзарб мавзулардан бири сифатида эътироф этилмоқда. Бу соҳадаги таҳлиллар банк тизимини ривожлантириш, рақобатбардошликни ошириш ва мижозларга кўрсатиладиган хизматлар сифатини яхшилашда алоҳида аҳамият касб этади.

Хусусан, В.И. Саенконинг таъкидлашича, “банк хизмати - бу пул муомаласи жараёнида амалга ошириладиган ва мижоз эҳтиёжларини қондиришга қаратилган ўзаро боғлиқ ҳаракатлар йиғиндиси сифатида қаралиши лозим. ...банклар ўз амалиётида турли хил транзакция, кредит, депозит ҳамда бошқа операция турларини қамраб олган банк маҳсулотлари - яъни хизматлар тўпламларини таклиф этишади”⁹.

А.Ю. Викулиннинг фикрига кўра, “Банк хизмати - бу тижорат банки томонидан фойда олиш мақсадида амалга ошириладиган битим бўлиб, уни амалга оширишнинг мутлақ ҳуқуқига эга субъект уни амалга ошириши жараёнида жисмоний ва юридик шахсларнинг эҳтиёжлари қондирилади”¹⁰.

Банк хизматларининг анъанавий таснифини О.И. Лаврушин “...моҳиятан қуйидаги:

маблағларни жалб қилиш;

маблағларни жойлаштириш;

ҳисоб-китоб ва касса хизматлари каби 3(уч)та “стандарт” гуруҳга бўлишни...”¹¹ таклиф қилган.

Банк хизматларининг ҳар қандай таснифи ҳам етарлича ҳамда тўлиқ бўлмайди. Бу ҳолат, бизнинг назаримизда, банк хизматларини таснифлашда муайян даражада субъектив ёндашув мавжудлиги ҳамда банк секторидаги узлуксиз янгиланиш ва ривожланиш жараёнлари натижасида ушбу хизматларнинг барча жиҳатларини тўлиқ қамраб олиш имкониятининг чекланганлиги билан изоҳланади.

Бизнинг таснифимизга кўра, банк хизматлари - бу банклар томонидан мижозларга тақдим этиладиган турли молиявий хизматлар тўпламидир. Улар асосан тўловлар, кредитлар, депозитлар, валюта алмашиш, сармоя киритиш ва бошқа хизматларни ўз ичига қамраб олади.

Бизнинг фикримизга кўра, “банк хизматлари трансформацияси” - бу банк томонидан мижозларга кўрсатиладиган хизматларни замонавий технологиялар асосида рақамлаштириш, функционал жиҳатдан такомиллаштириш ва хизмат кўрсатиш сифатини оширишга қаратилган комплекс жараён ҳисобланади. Ушбу трансформация мижоз эҳтиёжларига мос

⁹Саенко В.И. Развитие рынка розничных банковских услуг: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Кубанский государственный университет. Краснодар 2008. //economy-lib.com/razvitie-rynkaroznichnyh-bankovskih-uslug.

¹⁰Викулин А.Ю. Антимонопольное регулирование рынка банковских услуг. – М.: Бек, 2001. – 272 с.

¹¹Банковский менеджмент: учебник / О. И. Лаврушин, Н. И. Валенцева, И. В. Ларионова [и др.]; под ред. О.И.Лаврушина. - Москва: КноРус, 2022. - 503 с.

равишда тезкор, самарали ва инновацион ечимлар жорий этилишини назарда тутди.

С. Владиконинг хулосасига кўра, “...бир қатор тадқиқотларда банклар учун атроф-муҳит омилларининг энг муҳим жиҳатларидан бири, бу бир нечта банк операциялари учун юқори рисклилик хусусиятига қарамай, банк бизнесда юқори рентабеллик даражасини сақлаб туради, бу эса, доимий банк хизматлари бозоридаги рақобатнинг оғирлашувига олиб келади, шу сабабли рақобат банкларнинг муҳим ташқи муҳит омили ҳисобланади”¹². Унинг фикрига кўра, “...банк саноати таҳлили молиявий бозорни таҳлил қилиш билан боғлиқ ҳисобланади. Соҳани таҳлил қилишнинг асосий вазифаси - банк учун энг жозибадор бўлган базавий бозорларни танлаш юзасидан асосли қарорлар қабул қилишда банк учун мавжуд имкониятлар ва таҳдидларни тўғри баҳолашдир”¹³.

Молия бозорида банк учун мавжуд имкониятларни баҳолашда бозорни таҳлил қилиш учун банк маркетингининг (эксперт баҳолаш усули, кластерлаш алгоритмлари, филтрлаш таҳлиллари ва бошқа) усулларида фойдаланиш мумкин. Шундай шароитда амалга оширилган таҳлил натижаларига таянилган ҳолда, банк томонидан ресурслар жалб қилиниши ва уларнинг самарали жойлаштирилиши бўйича истиқболли йўналишлар шакллантирилади. Бу жараёнда, аввало, банк хизматларига бўлган эҳтимолий талаб ва таклифнинг миқдор кўрсаткичлари баҳоланади.

Банк хизматлари бозорини чуқур англаш ва унинг таркибий хусусиятларини аниқлашда, аввало, банк хизматларининг келиб чиқиш манбаи (генезиси) ҳамда уларнинг таснифини ўрганиш муҳим аҳамият касб этади. Шу боис, банк хизматлари бозорини муайян белгиларига кўра таркиблаштиришга йўналтирилган кенг тарқалган ёндашувлар қуйидагилардан:

1. Маҳсулотга кўра, сегментлаш - банк хизматларининг турлари ва уларни амалга ошириш усулларига кўра таснифлаш;

2. Мижозлар бўйича сегментлаш - хизматларни истеъмолчиларига кўра: жисмоний шахслар учун - шахснинг ҳаёт даври босқичларига мувофиқ; юридик шахслар учун - уларнинг ҳуқуқий мақоми ва фаолият турига кўра ажратиш;

3. Фазовий (географик) сегментлаш - хизматлар бозорининг ҳудудий жойлашуви ва хусусиятларига кўра:

маҳаллий даражада - шаҳар ёки вилоят миқёсидаги бозорлар;

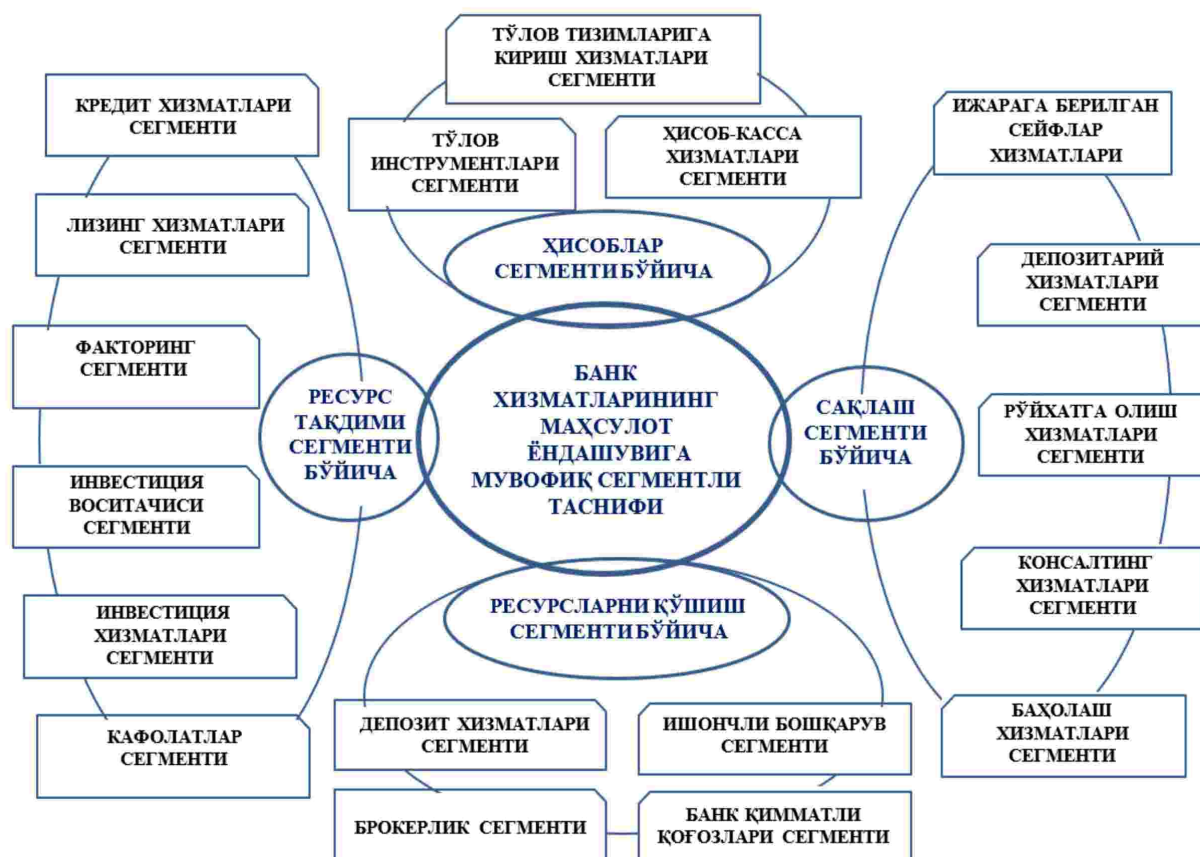
миллий даражада - муайян давлатнинг ички хизмат бозорлари;

ҳалқаро даражадаги асосий қаровига кўра: жаҳон бозори ҳамда мамлакатлараро бирлашмалар бозори¹⁴ кабилардан иборат эканлигини келтириб ўтиш мумкин (1-расм).

¹²Владыко С. Анализ внешней среды банков и методы оценки основных факторов (на примере белорусского опыта) // Банковский вестник. Липень. - 2008. - №4. - С. 18-22.

¹³Яна ўша манбадан.

¹⁴Викулин А.Ю. Антимонопольное регулирование рынка банковских услуг. – М.: Бек, 2001. – 272 с.



1-расм. Банк хизматларининг маҳсулот ёндашувига мувофиқ тизимли-сегментли таснифланиши¹⁵

“Банк хизматлари бозори”нинг иқтисодий категорияларини тавсифлашга дахлдор илмий ёндашувлар таҳлили шуни кўрсатдики, банк хизматлари бозори - банк маҳсулот(хизмат)ларини сотиб олиш ва сотишга асосланган иқтисодий муносабатларнинг функционал тизими сифатида белгиланади.

Юқоридаги таърифга мувофиқ, тор маънода банк хизматлари бозори молия бозорининг бир сегменти ҳисобланади, унда асосий фаолият субъектлари сифатида молиявий институтлар иштирок этади ва уларнинг фаолияти махсус банк маҳсулотлари ҳамда хизматларига йўналтирилади. Кенг маънода эса, “банк хизматлари бозори” тушунчаси анъанавий молиявий бозор доирасидан ташқарига чиқиб, молиявий ва молиявий бўлмаган хизматларни ҳам ўз ичига олади. Бу гуруҳга маслаҳат бериш, маълумот тақдим этиш, ижарага бериш ва сақлаш, маркетинг хизматлари ҳамда ишончилилик хизматлари каби турли хизматлар киради, улар бошқа бизнес институтларида ҳам кенг тарқалган.

Юқоридаги таҳлиллардан келиб чиққан ҳолда, банк хизматлари бозори тизими, унинг асосий вазифалари ҳамда структуралаштиришга оид ёндашувлар чакана банк хизматлари бозорига ҳам мос келади. Бироқ, чакана банк хизматлари бозори умумий “банк хизматлари бозори”нинг бир қисми бўлиб, унинг йўналишларидан бири сифатида фаолият юритади ва асосан

¹⁵Диссертант ишланмаси. Baymuratova Madina Tursunboy qizi, Genesis of the definition of banking services: general and specific, European Journal of Business Startups and Open Society | ISSN: 2795-9228 Vol. 4 No. 6 (Jun - 2024): EJBSOS <http://inovatus.es/index.php/ejbsos>.

жисмоний шахсларга хизмат кўрсатишга йўналтирилганлиги билан ажралиб туради”¹⁶.

Банк хизматларини ривожлантиришга оид муҳим ҳуқуқий асослар Ўзбекистон Республикасининг “Марказий банк тўғрисида”ги ҳамда “Банклар ва банк фаолияти тўғрисида”ги қонунларида, шунингдек, Президент фармон ва қарорлари, хусусан, “2022-2026 йилларга мўлжалланган Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси”, “2020-2025 йилларга мўлжалланган Ўзбекистон Республикасининг банк тизимини ислоҳ қилиш стратегияси”, Вазирлар Маҳкамасининг тегишли қарорлари ҳамда Марказий банкнинг меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларида ўз ифодасини топган.

Диссертациянинг **“Корпоратив трансформация жараёнида банк хизматларини кўрсатиш амалиётининг ўзига хос хусусиятлари”** деб номланган иккинчи бобида корпоратив трансформация шароитида тижорат банклари хизматларини тавсифловчи кўрсаткичлар таҳлил қилинган ва уларнинг ҳозирги ҳолатига таъсир қилувчи омиллар даражаларига баҳо берилган ҳамда илғор хориж тажрибалари таҳлил қилинган.

Тижорат банкларининг даромадлилигини белгиловчи банк фойда нормаси мавжуд бўлиб, у банкнинг молиявий фаолияти натижасида олинган соф фойданинг активлар, капитал ёки даромадга нисбатан фоизда ифодаланган кўрсаткичидир.

Хусусан, даромадга нисбатан фойда нормасининг формуласи қуйидагича:

$$\text{Фойда нормаси} = \frac{\text{Соф фойда}}{\text{Умумий даромад}} * 100\%, \quad (1)$$

Банк фойда нормасининг таҳлили нафақат ички бошқарув қарорларини қабул қилишда, балки инвесторлар, молиявий назорат органлари ва миждозлар учун ҳам муҳим ахборот манбаи ҳисобланади. Шу сабабли, фойда нормаси банк фаолиятининг энг асосий кўрсаткичларидан бири сифатида қаралади.

АТ “Алоқабанк” фойда нормасининг 2020-2024 йиллардаги ўсиш динамикасини қуйидаги 1-жадвалдан кўришимиз мумкин (1-жадвал). Келтирилган йиллар давомидаги банкнинг фойда нормасининг энг юқори ўсиш кўрсаткичи 2024 йилнинг 1 январь ҳолатига 18 фоизга тенг бўлган. Бундай натижага банк баланси ҳажмига мутаносиб равишда ноанъанавий инновацион воситачилик хизматларини жорий этиш орқали банкнинг фойда нормасини камида 15 фоизга ошириш таклифи орқали эришилган. Аммо, 2025 йил 1 январь ҳолатига эса банк фойда нормаси 13 фоизгача пасайган. Бу ҳолат АТ “Алоқабанк” 2024 йилни 190 млрд сўм (ўтган йилнинг мос даврига нисбатан 68,7% га камайган ҳолдаги) соф фойда билан изоҳланади.

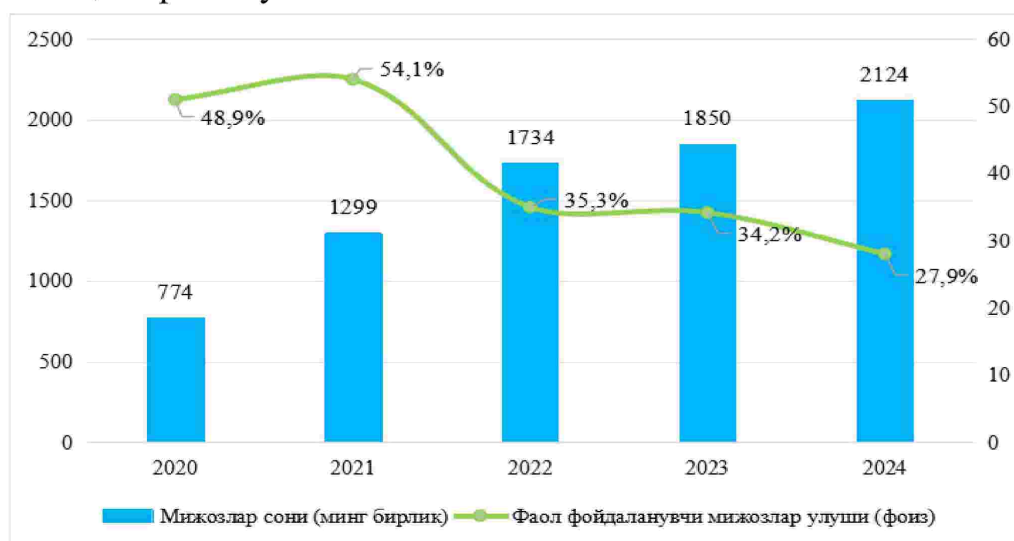
¹⁶Baymuratova Madina Tursunboy qizi, Genesis of the definition of banking services: general and specific, European Journal of Business Startups and Open Society | ISSN: 2795-9228 Vol. 4 No. 6 (Jun - 2024): EJBSOS <http://inovatus.es/index.php/ejbsos>.

**АТ “Алоқабанк” даромадга нисбатан фойда нормаси
(2020-2024 йиллар)¹⁷**

Йиллар	Соф фойда	Даромад	Ҳисоблаш	Фойда нормаси
2020	170	1167	$\text{Фойда нормаси} = \frac{170}{1167} * 100\%$	14,5%
2021	107	1438	$\text{Фойда нормаси} = \frac{107}{1438} * 100\%$	7,4%
2022	228	2336	$\text{Фойда нормаси} = \frac{228}{2336} * 100\%$	10%
2023	608	3392	$\text{Фойда нормаси} = \frac{608}{3392} * 100\%$	18%
2024	190	4115	$\text{Фойда нормаси} = \frac{190}{4115} * 100\%$	5%

Корпоратив трансформация шароитида банк хизматларини тавсифловчи муҳим кўрсаткичлардан бири бу, банк мижозларининг потенциал сони ҳисобланади.

Қуйидаги 2-расм маълумотларига асосланиб, корпоратив трансформация шароитида республикамиз банкларини хусусийлаштириш назарда тутилган АТ “Алоқабанк”нинг мижозлари сони ва фаол фойдаланувчи мижозлар улушига баҳо бериш мумкин.



**2-расм. Ўзбекистон Республикасининг Акциядорлик-тижорат
“Алоқабанк” мижозлари сони ва фаол фойдаланувчи мижозлар улуши¹⁸**

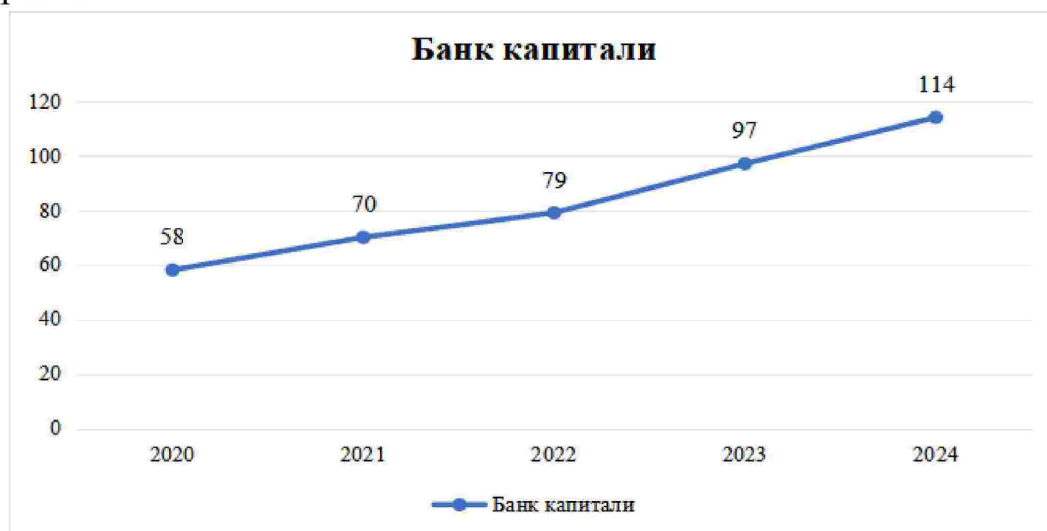
Юқоридаги 2-расмга кўра, АТ “Алоқабанк” фаолияти кўрсаткичлари таҳлили шуни кўрсатдики, мазкур банк мижозларининг сони 2020-2024

¹⁷ Жадвал диссертант томонидан АТ “Алоқабанк”нинг 2020-2024 молиявий йилларнинг якунлари бўйича эълон қилинган йиллик ҳисобот маълумотлари асосида тузилган.

¹⁸ Расм диссертант томонидан АТ “Алоқабанк”нинг 2020-2024 молиявий йилларнинг якунлари бўйича эълон қилинган йиллик ҳисобот маълумотлари асосида тузилган.

йилларда ўсиш анъанасига эга бўлган. Хусусан, келтирилган йиллар давомида АТ “Алоқабанк” миждозларининг сони қарийб 2,7 баробарга ошган. Миждозлар сони 2024 йил 1 январь ҳолатига 1850 мингтани ташкил этиб, ўтган йилга нисбатан 6,7 фоизга ортган. Ушбу натижаларга эришишда банк хизматларидан фойдаланиш имкониятларини кенгайтириш, миждозлар базасини сегментлаш ва шу орқали банк хизматларини ривожлантириш истиқболларини ишлаб чиқиш муҳим аҳамият касб этган. Банк хизматларидан фаол фойдаланувчи миждозлар улуши 2021-2024 йилларда пасайиш анъанасига эга бўлиб, қарийб 1,8 баробарга пасайган, 2024 йил 1 январь ҳолатига уларнинг улуши 34,2 фоизга тенг бўлган. Бунга сабаб эса, миждозларнинг онлайн банк хизматларидан фойдаланиш даражасининг ортганлигидир.

Тижорат банклари хизматларини тавсифловчи муҳим кўрсаткичлардан бири - бу банк капитали ҳисобланади. 3-расмда 2020-2024 йилларда мамлакатимиз тижорат банкларининг банк капиталининг ўсиш динамикаси келтирилган.



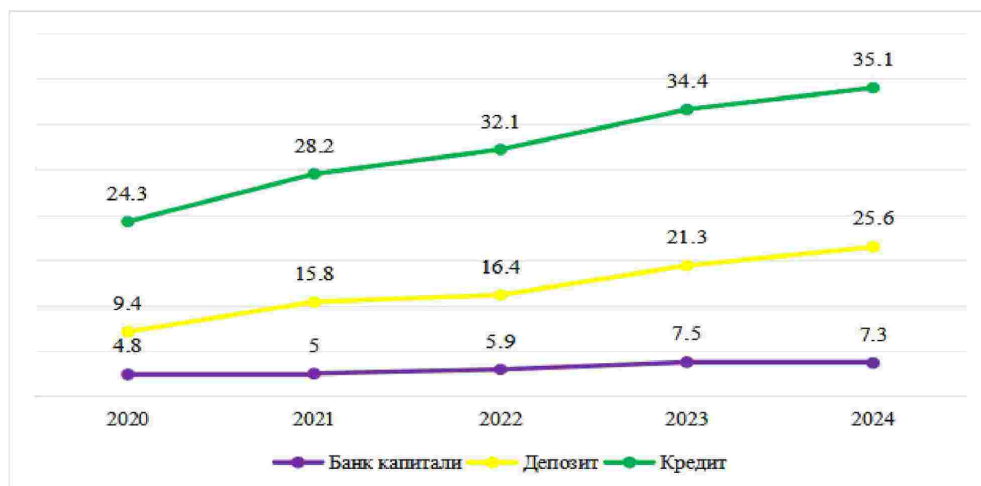
3-расм. 2020-2024 йилларда тижорат банкларининг банк капитали динамикаси (трлн сўм)¹⁹

Мазкур маълумотлар таҳлили шуни кўрсатмоқдаки, келтирилган йиллар давомида тижорат банкларининг банк капитали ўсиш анъанасига эга бўлиб, 2024 йилда 2020 йилга нисбатан деярли 2 баробарга ортганлиги аниқланди. Ушбу давр мобайнида давлат улуши мавжуд банкларнинг сони 13 тадан 9 та, яъни 4 тага камайганлиги боис, уларнинг жами капиталдаги улуши ҳам камайиб, 2025 йилнинг 1 январь ҳолатига бу кўрсаткич 61 фоиз даражасида бўлганлиги банкларда давлат улушининг камайиши ва хусусийлаштириш жараёнлари амалга оширилаётганлиги билан изоҳланади.

Шунингдек, 2022-2025 йиллар давомида “Ипотека банк”, “Пойтахт банк” ва “Ўзгроэксспортбанк”ларда давлат улуши тўлиқ хусусийлаштирилганлигини келтириб ўтиш мумкин. Хусусан, мулкчилик шакли ўзгарганидан сўнг “Ипотека банк”и хизматларининг сифати ва миждозга йўналтирилганлиги ҳамда хизмат

¹⁹Диссертант томонидан Ўзбекистон Республикаси Марказий банки маълумотлари асосида ишлаб чиқилди. // <https://cbu.uz/ru/statistics/>.

кўрсатиш тезлиги ошган, филиаллари модернизация қилинган, миждозларга хизмат кўрсатиш жараёни соддалаштирилган, шунингдек, миждозлар учун янги маҳсулотлар ва кредит турлари (шу жумладан, ипотека, автокредит, истеъмол кредитлари) жорий қилинган ҳамда рақамли хизматларни кўрсатиш сезиларли даражада такомиллаштирилганлиги ҳисобига молиявий барқарорлик, банк капитали ва миждозлар базасини кенгайтириш борасида сезиларли ютуқларга эришилган.



4-расм. 2020-2024 йилларда “Ипотека банк”нинг молиявий кўрсаткичлари динамикаси (трлн сўм)²⁰

4-расм маълумотларига кўра, “Ипотека банк”нинг капитали, депозити ва кредити каби молиявий кўрсаткичлари 2020-2024 йилларда барқарор ўсиш анъанасига эга бўлган. 2024 йилда 2020 йилга нисбатан банк капитали, депозити ва кредити мос равишда 1,5; 2,7 ва 1,4 баробарга ортган. Аммо 2025 йилнинг январь ҳолатига банк капиталида 0,2 пунктга пасайиш кузатилиб, бу кўрсаткич 7,3 трлн сўмга тенг бўлганлиги аниқланди. Бу ҳолат Basel IV²¹ регламенти жорий этилиши, дивиденд тўловлари амалга оширилганлиги билан изоҳланади.

“Бугунги кунда Ўзбекистон тижорат банклари миждозларга хизмат кўрсатишни соддалаштириш мақсадида ўз бизнес моделларини фаол равишда модернизация қилмоқда. Улар асосан миждозлар банки ва мобил иловалар каби масофавий хизмат кўрсатиш платформаларига катта эътибор қаратишмоқда.

Шу билан бирга, Ўзбекистондаги тижорат банклари давлат акциялари пакетини тажрибали ва малакали стратегик инвесторларга сотиш орқали давлат улушини камайтириш йўлида зарур чора-тадбирларни амалга оширмоқда. Мазкур жараёнлар доирасида мамлакатда замонавий банк стандартлари жорий этилиб, корпоратив бошқарувни такомиллаштириш, рақамли технологиялардан кенг фойдаланиш ва миждозларга хизмат кўрсатиш усуллари оптималлаштиришга қаратилган комплекс трансформация дастури амалга оширилмоқда”²².

²⁰Расм диссертант томонидан Ипотека банкнинг (2020-2024 й.й.) молиявий йилларнинг якунлари бўйича эълон қилинган йиллик ҳисобот маълумотлари асосида тузилган.

²¹<https://www.investopedia.com/basel-iv-5218598>.

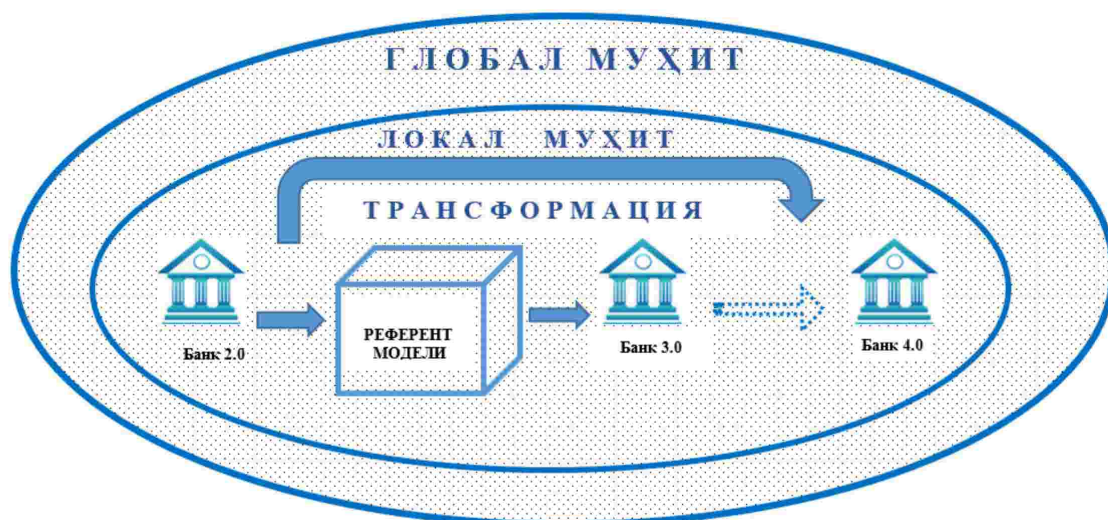
²²Баймуратова М.Т. (2023) Банк трансформацияси парадигмаси. // “Moliyaviy texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali. 3-son. ISSN: 2181-3965 VOLUME 4 <http://fintech.tfi.uz/>. - С. 171-186.

Ҳозирги кунда банкларнинг корпоратив мижозлари тўлов операцияларининг 85 фоизини масофавий шаклда амалга оширмоқда, бу эса 2017 йилдаги кўрсаткичга нисбатан 7 баробарга ортиб бурганини кўрсатади. Айниқса, “Ипотека банк”, “Ўзсаноатқурилишбанк”, “Туронбанк”, “Алоқабанк”, “Асакабанк”, “Бизнесни ривожлантириш банки”, “Агробанк” ва “Ўзмиллийбанк” каби 8(саккиз)та банк рақамли идентификациянинг Face ID тизимини жорий этган. Қолган банклар эса, бу технологияни синовдан ўтказиш жараёнини якунлаш босқичида турибди.

Хусусан, банк хизматлари сегментларида рақобат позициясини мустаҳкамлашга йўналтирилган фаолият самарадорлигини оширишдан, АТ “Алоқабанк”нинг электрон тижорат фаолиятини ривожлантиришда қўлланилиши натижасида 2023 йилда мамлакатимиз тижорат банкларининг умумий рейтингда 3 (уч) индекс (молиявий воситачилик, активлар ва бошқарув сифати) бўйича кўрсаткичлари яхшиланиши ҳисобига мазкур рейтингда 9 поғонадан 8 поғонага, яъни 1 поғонага кўтарилишга эришилган²³.

Иқтисодий субъектларни трансформация қилиш методологиясига оид фикр билдирилганда, ташқи муҳитдаги ўзгаришлар таъсири остида ташкилотлардаги муаммоларни аниқлаш ва уларни ҳал этиш учун тажрибали профессионал маслаҳатчиларнинг ёрдамига мурожаат қилиниши муҳимлиги таъкидланади. Маслаҳатчи ташкилот эгаси билан биргаликда аниқ мақсадни белгилайди ва иқтисодий тизимни яхшилаш бўйича режа ишлаб чиқади.

Бу жараёнда асосий аҳамиятга эга бўлган омилларга ҳақиқийлик, очиқлик, ўз-ўзини англаш, шахсий қийматлар, ноаниқликни қабул қилиш қобилияти, ўз масъулиятини англаш, бошқалар билан муносабатлар чуқурлиги ҳамда аниқ мақсадларни белгилаш киради. Маслаҳатчилар ўз фаолиятида мазкур моделни қўллаб, жараённи соддалаштирадилар (5-расм).



5-расм. Эталон моделлар ёрдамида глобал муҳит таъсирида банк концепциясини ўзгартириш²⁴

²³ Акциядорлик тижорат “Алоқабанк”нинг 2024 йил 18-июлдаги 25-04/2876-сон маълумотномаси.

²⁴ Диссертант ишланмаси. Баймуратова М.Т. (2023) Банк трансформацияси парадигмаси. // “Moliyaviy texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali. 3-son. ISSN: 2181-3965 VOLUME 4 <http://fintech.tfi.uz/>. - С. 171-186.

5-расмда банкнинг маълум бир мамлакатда кенг тарқалган Банк 2.0 концепцияси²⁵дан янги Банк 3.0 концепцияси²⁶га ўтиш жараёни, шунингдек, мос ёзувлар моделининг аҳамияти ҳамда Банк 4.0 концепцияси²⁷ тасвирланган. Бу жараёнда глобал беқарор муҳитнинг банкнинг маҳаллий ташқи муҳитига таъсири аниқ кўрсатилган.

“Амалиётда банкларни бошқаришда банкларга таъсир механизмларини аниқлаш ва тасдиқлаш зарур бўлиб, таклиф этилаётган методологияга кўра, банк трансформациясини амалга оширишда, айниқса ўзгаришларни бошқаришда, биринчи навбатда мукамал бизнес модели ишлаб чиқирилиши керак. Кейин бу модель жорий қилинади ва охирида эса, янги моделга ўтиш режаси тайёрланади.

Банклар учун мураккаб бизнес моделларини яратиш жараёнида стандартлаштирилган интеграциялашган бизнес моделидан фойдаланиш тавсия этилади.

Бизнингча, ушбу концепция банкнинг барқарор ва узоқ муддатли ривожланишини таъминлаш учун муҳимдир. Бироқ, глобал муҳитдаги трансформациялар шароитида бугунги кунда банк учун ўзига хос методологияни яратиш ва қўллаш зарур бўлиб, кейинчалик бошқа мос моделлар ишлаб чиқирилиши талаб қилинади”²⁸.

Ўзбекистонда банк хизматларини кўрсатишнинг ҳозирги ҳолатининг эконометрик таҳлили қуйидагиларни кўрсати:

тадқиқот мақсадидан келиб чиққан ҳолда кўп омилли эконометрик модел(2-жадвал)га қуйидаги омиллар танлаб олинди: натижавий омил сифатида – масофавий банк хизматларидан фойдаланувчи жисмоний шахслар сони, (x) та, таъсир этувчи омиллар эса – муомаладаги банк карталари сони, (y) та, картадан картага пул ўтказмалари ва тўлов хизматлари учун комиссиялар, (z) фоиз;

эконометрик моделлаштиришда фойдаланилган маълумотлар 2023 йил бўйича олинди ҳамда кузатувлар сони 31 тани ташкил этади;

кўп омилли эконометрик моделга киритиладиган барча омиллар нормал тақсимот қонунига бўйсунди;

умумий ҳолда логарифмик регрессия модели тенгламаси қуйидаги шаклда бўлади:

$$y = a + b \cdot \ln(x), \quad (2)$$

Бу ерда:

y- жавоб ўзгарувчиси;

x- башорат қилувчи ўзгарувчи;

²⁵Кинг Бретт. Банк 2.0.: Как потребительское поведение и технологии изменят будущее финансовых услуг. Olympus Business, 2012.<https://books.google.co.uz/books?id=0NF-flsAd1kC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>.

²⁶ Р.А.Исаев. Банк 3.0: стратегии, бизнес-процессы, инновации. Монография. 2024. https://infra-m.ru/catalog/ekonomika_bukhgalterskiy_uchet_finansy/bank_3_0_strategii_biznes_protssessy_innovatsii_1/.

²⁷ Кинг Бретт. Банк 4.0. Новая финансовая реальность. Олимп-Бизнес, 2023. <https://www.labirint.ru/books/724991/>.

²⁸Баймуратова М.Т. (2023) Банк трансформацияси парадигмаси. // “Moliyaviy texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali. 3-son. ISSN: 2181-3965 VOLUME 4 <http://fintech.tfi.uz/>. - С. 171-186.

a, b- x ва y ўртасидаги муносабатни тавсифловчи регрессия коэффицентлари.

2-жадвал.

Масофавий банк хизматларидан фойдаланувчи жисмоний шахслар сонининг модели (кўрсаткичлар логорифмланган ҳолда)²⁹

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	31
				F(2, 28)	=	36.01
Model	114.986221	2	57.4931106	Prob > F	=	0.0000
Residual	44.7062619	28	1.59665221	R-squared	=	0.7200
				Adj R-squared	=	0.7001
Total	159.692483	30	5.32308277	Root MSE	=	1.2636

lnx	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
lny	.747444	.094932	7.87	0.000	.5529846	.9419035
lnz	-1.022323	.5717036	-1.79	0.085	-2.193404	.148759
_cons	.5678187	.6178754	0.92	0.366	-.6978417	1.833479

Шунингдек, чизикли функция деб, $y=kx+b$ кўринишдаги функцияга айтилади, бу ерда k ва b - берилган сонлар, $b=0$ бўлганда чизикли функция $y=kx$ кўринишга эга бўлади ва унинг графиги координаталар бошидан ўтувчи тўғри чизик шаклида бўлади. Бу далилга асосланиб, $y=kx+b$ чизикли функциянинг графиги тўғри чизик шаклида бўлишини кўрсатиш мумкин. Икки нуқта орқали биргина тўғри чизикни ўтказиш мумкинлигига кўра, $y=kx+b$ функциянинг графигини яшашда шу графикнинг икки нуқтасини яшаш етарли бўлади.

Масофавий банк хизматларидан фойдаланувчи жисмоний шахслар сони (x) бўйича кўп омилли эконометрик моделнинг аналитик кўриниши қуйидагича бўлди (2-жадвал маълумотларидан фойдаланиб тузилган):

$$x = 0,74y - 1,02z + 0,56, (3)$$

Ҳисобланган кўп омилли эконометрик модель шуни кўрсатадики, муомаладаги банк пластик карталари сонининг 1 фоизга ортиши масофавий банк хизматларидан фойдаланувчи жисмоний шахслар сонининг 0,74 фоизга кўпайишига, картадан картага пул ўтказмалари ва тўлов хизматлари учун комиссияларнинг 1 фоизга ортиши эса, масофавий банк хизматларидан фойдаланувчи жисмоний шахслар сонининг 1,02 фоизга камайишига олиб келиши аниқланди.

Иқтисодчи олимлар А. Остервалдер ва Й. Пигнеур компаниянинг маълум бир шахс билан муносабатларида, мижоз сегменти ичида биргаликда мавжуд бўлиши мумкин бўлган мижозлар билан алоқаларининг бир нечта тоифаларни ажратиб кўрсатишган. Хусусан, махсус шахсий ёрдам: бу муносабатлар индивидуал мижоз учун махсус вакилни мижозга бағишлашни ўз ичига олади. Бундай муносабатлар одатда узок вақт давомида ривожланади ва унинг энг

²⁹ Диссертант томонидан “Stata” дастури орқали тузилди, манба: Ўзбекистон Республикаси Марказий банкнинг расмий сайти маълумотлари.

чукур ва энг самимий турини ифодалайди. Хусусий банк хизматларида, масалан, махсус банкирлар юқори даромадли шахсларга хизмат кўрсатадилар.

Швейцария хусусий банки, жуда бадавлат кишиларга банк хизматлари кўрсатиш бизнеси бўлиб, узоқ вақтдан бери уйқусираб, консерватив саноат сифатида танилган. Шунга қарамай, сўнгги йилларда Швейцариянинг хусусий банк саноати сезиларли даражада ўзгарди. Анъанага кўра, хусусий банк муассасалари бойликни бошқаришдан брокерликкача молиявий маҳсулот дизайни учун вертикал равишда бирлаштирилган ва вазифаларни бажарган.

Цюрихда жойлашган хусусий банк муассасаси Маэрки Бауманн ўзининг бизнес моделини ажратиб кўрсатди. У ўз-ўзидан транзакцияга йўналтирилган платформа бизнеси “Incore Bank” деб номланган алоҳида ташкилот бўлиб, бошқа банкларга ва қимматли қоғозларга банк хизматлари кўрсатиш дилерларига айланди. Маэрки Бауманннинг диққат марказида мижозлар билан муносабатларни ўрнатиш ва мижозларга маслаҳат бериш туради³⁰.

Бугунги кунда ривожланган мамлакатлардаги юқори даромадли шахслар учун энг яхши банкларни кўриб чиқамиз. Ҳар бир банк ўзига хос хизматлар, тажриба ва мижозлар тажрибасини таклиф қилади. Америка Қўшма Штатлардаги юқори даромадли шахслар учун энг яхши банклар: “Citibank”, “JP Morgan”, “Wells Fargo”, “Bank of America” банкларидир³¹. Ушбу банкларнинг активлари ҳам анча юқори ҳисобланади. Қуйидаги жадвалда юқорида санаб ўтилган банкларнинг активларига баҳо беришимиз мумкин (3-жадвал).

3-жадвал.

“Citibank”, “JP Morgan”, “Wells Fargo”, “Bank of America” банклари активлари динамикаси (2020-2024 йиллар)³²

Банклар	2020 й.	2021 й.	2022 й.	2023 й.	2024 й.	2024 йилда 2020 йилга нисбатан ўзгариши, млрд доллар
Citibank	2 260,0	2 291,4	2 416,6	2 411,8	2 352,9	92,9
JP Morgan	3 384,7	3 743,5	3 665,7	3 875,3	4 002,8	618,1
Wells Fargo	1 941,7	1 941,9	1 894,3	1 885,4	1 916,6	-25,6
Bank of America	2 819,6	3 169,9	3 051,3	3 180,1	3 261,5	441,9

3-жадвал маълумотларидан кўринадики, 2021-2023 йиллар давомида “Wells Fargo” компаниясида пасайиш анъанаси кузатилган. 2024 йилда 2020 йилга нисбатан “Wells Fargo” компанияси активлари 1 баробарга камайган. 2020-2021 йилларда эса, банкнинг активлари 0,2 млрд долларга ортган.

3-жадвал маълумотларига кўра, 2020-2024 йилларда банк активларининг энг юқори ўсиш кўрсаткичи “JP Morgan”да бўлиб, 2024 йилда банк активлари

³⁰Osterwalder A., Pigneur Y. The Business Model Generation [Электронный ресурс. – URL: <http://businessmodelgeneration.com/book>.

³¹<https://www.kubera.com/blog/best-bank-for-high-net-worth>.

³² “Citibank”, “JP Morgan”, “Wells Fargo”, “Bank of America” банкларининг (2020-2024 й.й.) йиллик ҳисоботларидан фойдаланилган ҳолда диссертант томонидан тузилди.

4 002,8 млрд долларга тенг бўлиб, ўтган йилга нисбатан 1,03 баробарга ортган. Бундай натижага, банк сегментида кредитлаш фаолиятини ошириш, шу жумладан, марказий банклардаги депозитларни камайтириш, шунингдек, шартномалар бўйича сотиб олинган қимматли қоғозларни қайта сотиш ҳисобига эришилган.

3-жадвал маълумотларига қараганда, “Citibank” банк активлари 2020-2022 йиллар давомида фақат ўсиш анъанасига эга бўлиб, бу кўрсаткич 2024 йилда 2020 йилга нисбатан 92,9 млрд долларга ортган. Бундай натижага, кредит ва депозит портфелининг кенгайиши, ҳамда харажатларни қисқартириш ҳисобига эришилган.

3-жадвал маълумотларидан келиб чиқиб айтишимиз мумкинки, “Bank of America”нинг банк активлари 2022-2024 йилларда ўсиб, 2024 йилда 2020 йилга нисбатан 15,6 фоизга ошган. Бундан ташқари, банк 2023 йил якунларига кўра, 150 000 га яқин банк ҳисоб рақамини очган. Мижозларнинг қолдиқ маблағлари 3,8 трлн долларга етган, бу эса, юқори бозор баҳолари ва ижобий соф мижозлар оқимининг 12 фоизга ортишига олиб келган. 2023 йилда бошқарув остидаги активлар оқими 52 млрд долларни ташкил этган, 2022 йилга нисбатан 216 млрд долларга кўпайиб, жами бошқарув остидаги активлар баланси 1,6 трлн долларни ташкил этган.

Россия Федерациясининг йирик молия институтларидан бири саналган “Россия Сбербанк” ОАЖ аҳолига кенг қўламли банк хизматларини тақдим этади.

“Сбербанк”нинг энг машҳур банк хизматлари қуйидагилардир:

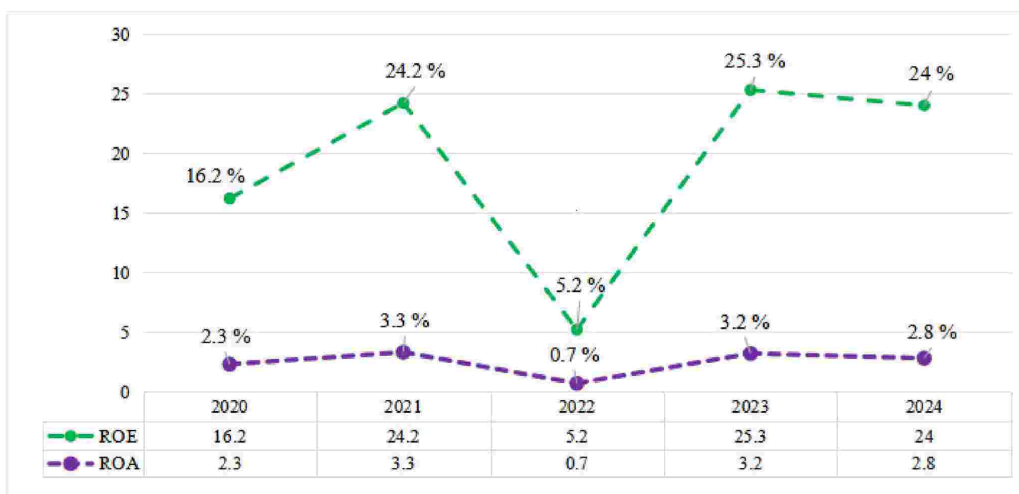
1. Сбербанк Online (мобил илова ва веб-платформа):
2. SberPay - “Сбербанк” томонидан ишлаб чиқилган тўлов тизими.
3. Пул ўтказмалари (халқаро): Western Union, SWIFT, Золотая Корона орқали халқаро ўтказмалар.
4. SberID - электрон идентификация тизими – Россиядаги онлайн хизматларга киришда ишлатилади (масалан, Давлат хизматлари, маркетплейслар).
5. Сбербанк Афиша & Бонус тизими - карта орқали харидлар учун балл йиғиш ва уларни “cashback” ёки чегирмаларда ишлатиш.

“Сбербанк”нинг айрим банк хизматларини Ўзбекистон тижорат банклари амалиётида татбиқ этиш мумкин. Масалан:

рақамли трансформация. Ўзбекистон банкларида мобил иловалар орқали барча (коммунал, кредит, суғурта, инвестиция каби) хизматларни бирлаштириш;

суперилова модели. “Сбербанк” иловаси фақат банк иловаси эмас – у орқали кино чипталари, такси чақариш, озиқ-овқат буюртма қилиш ҳам мумкин.

2024 йилнинг 12 ойи давомида “Сбербанк” 1 562,4 млрд. рубл соф фойда олган, бу ўтган йилга нисбатан 4,6 фоизга кўпдир ва ўз капиталининг рентабеллигини 23,4 фоизга оширган. 2020-2024-йиллардаги “Сбербанк” активлар ва капитал рентабеллиги (ROA ва ROE) кўрсаткичларининг динамикасини кўриб чиқамиз (6-расм).



6-расм. “Сбербанк” активлар ва капитал рентабеллиги (ROA ва ROE) кўрсаткичларининг динамикаси (2020-2024-йиллар)³³

6-расм маълумотларидан кўринадики, “Сбербанк” активлар рентабеллиги (ROA) 2021-2022 йиллар давомида пасайиш анъанасига эга бўлган. Бу банк ўз ресурсларидан фойдаланиш самарадорлигини пасайганлигини кўрсатади. Аммо, 2023-йилда “Сбербанк” активлар рентабеллиги 3,2 фоизга тенг бўлиб, 2020-йилга нисбатан 0,9 фоизга ортган, яъни, “Сбербанк” ўз фаолиятида банк ресурсларидан самарали фойдаланган.

“Сбербанк”нинг капитал рентабеллиги (ROE) 2024 йилда 2020 йилга нисбатан 7,8 фоизга, 2023-2024 йилларда эса сезиларли даражада деярли 5 баробарга ортган. Бу эса, “Сбербанк” капиталидан самарали фойдаланиб, юқори даромадга эришганлигини билдиради.

Диссертациянинг **“Корпоратив трансформация жараёнида банк хизматларини ривожлантириш истикболлари”** деб номланган учинчи бобида банк хизматларини ривожлантириш билан боғлиқ бўлган қуйидаги долзарб муаммолар аниқланди:

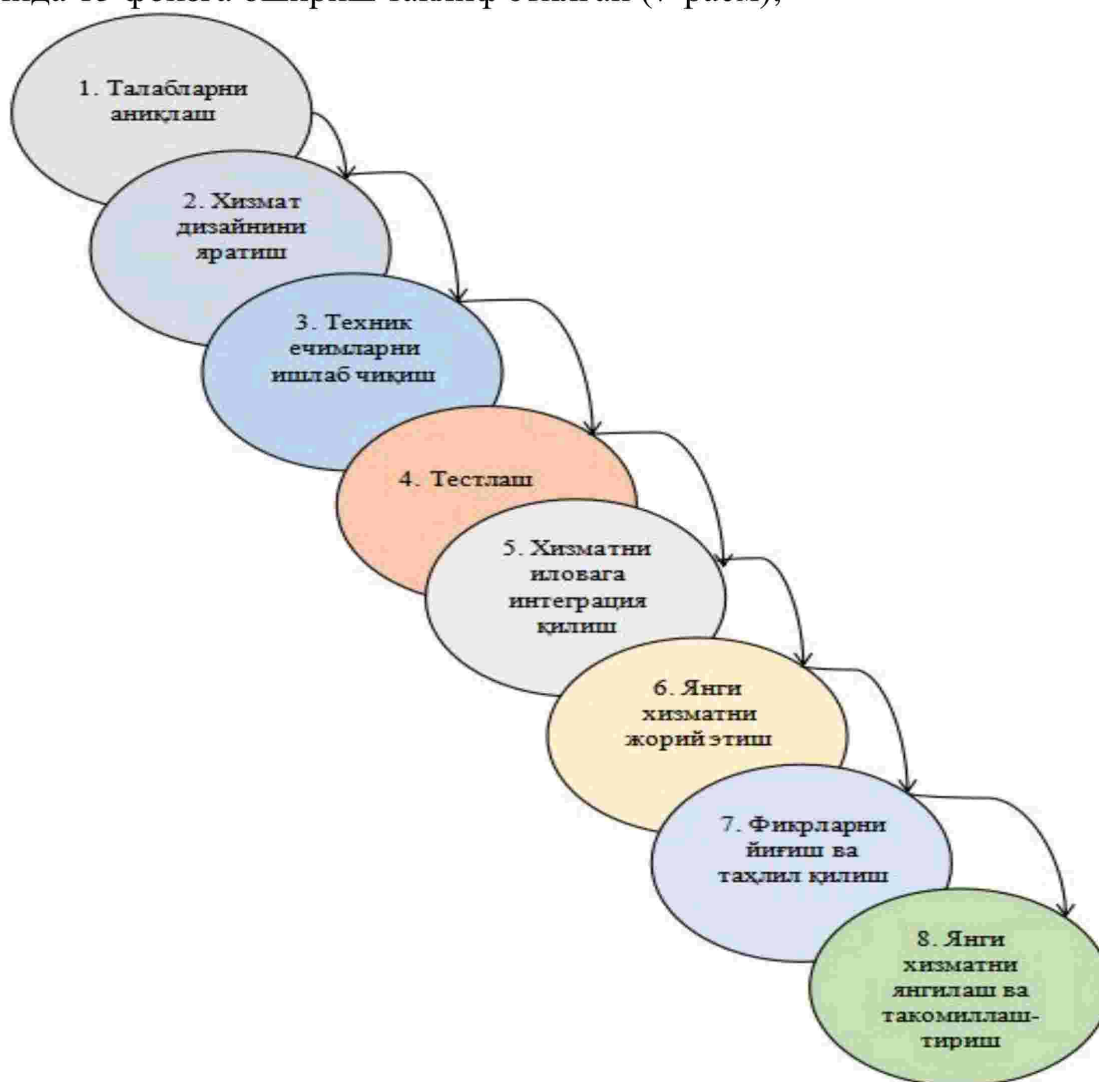
- 1) тижорат банклари соф фойдасининг 2024 йилда 2020 йилга нисбатан паст эканлиги;
- 2) тўлов хизматлари учун комиссияларнинг юқори эканлиги;
- 3) тижорат банкларининг рентабеллик даражасини паст эканлиги унинг корпоратив трансформация шароитида банк хизматларини ривожлантиришга тўсқинлик қилади;
- 4) Ўзбекистонда тижорат банкларини трансформация жараёнининг кечиктирилиши;
- 5) хорижий давлатларда банк хизматларини кўрсатишда айрим камчиликларнинг мавжудлиги;
- 6) хорижий банklar ўз фаолиятида банк ресурсларидан самарали фойдаланмаганлиги;
- 7) пандемия оқибатида банк хизматларини ривожлантиришда бир

³³ <https://www.sberbank.com/ru> Россия Сбербанкнинг 2020, 2021, 2022, 2023, 2024 молиявий йилларнинг яқунлари бўйича эълон қилинган йиллик ҳисобот маълумотларидан фойдаланиб, диссертант томонидан тузилди.

қанча муаммолар юзага келди: мијозлар билан тўғридан-тўғри алоқа чекланди, рақамли хизматларга ўтишда кечикишлар бўлди, ликвидлик инқирози кузатилди ва молиявий рисклар даражаси ортди, кичик ва ўрта бизнесларга хизмат кўрсатишдаги қийинчиликлар кузатилди, кадрлар муаммоси пайдо бўлди, киберхавфсизлик муаммолари кузатилди.

Шунингдек, диссертациянинг ушбу бобида Ўзбекистонда банк хизматларини ривожлантиришга қаратилган қуйидаги илмий таклифлар ва амалий тавсиялар ишлаб чиқилди:

банк баланси ҳажмига мутаносиб равишда ноанъанавий инновацион воситачилик хизматларини жорий этиш орқали банкнинг фойда нормасини камида 15 фоизга ошириш таклиф этилган (7-расм);



7-расм. Банк хизматларини жорий этиш босқичлари³⁴

банкнинг мијозлар базаси 5 фоиздан, уларни сегментлаш орқали фаол фойдаланувчи мијозлар улуши камида 30 фоиздан, шунингдек, онлайн банк хизматларидан фойдаланиш даражаси камида 80 фоиздан юқори бўлишига эришиш орқали банк хизматлари кўламини ошириш таклиф қилинган (8-расм).

³⁴Диссертант ишланмаси.

банк хизматларининг рақобат позициясини мустаҳкамлашда чакана банк хизматлари кўламини ҳар йили камида 10 фоиздан юқори даражада бўлишига эришиш орқали банк фаолиятининг умумий самарадорлигини ошириш таклиф қилинган (4-жадвал).

4-жадвал.

SWOT-таҳлили (АТ “Алоқабанк” мисолида)³⁷

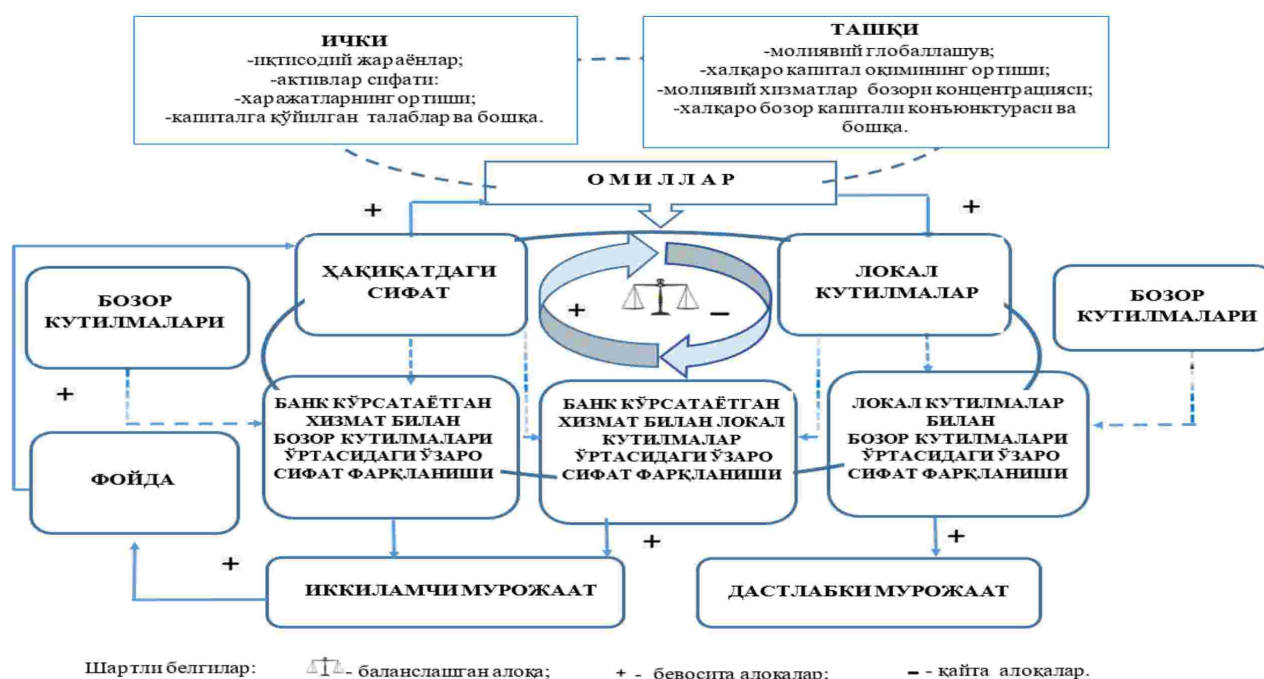
<i>S – қучли томонлар (Strengths)</i>	<i>W – Заиф томонлар (Weaknesses)</i>	<i>O – Имкониятлар (Opportunities)</i>	<i>T – Таҳдидлар (Threats)</i>
- Банк инфратузилмаси нинг кенглиги (филиаллар, офислар); - Чакана мижозлар сегментида барқарор ўсиш; - Давлат банки сифатида ишонч ва обрў; - Кредит портфели диверсификация ланган.	- Рақамли хизматлар даражаси бошқа етакчи банкларга нисбатан пастроқ; - Янги маҳсулотлар инновацион эмас, кўп ҳолларда рақобатчиларникига ўхшаш; - Мижозлар тажрибаси ва хизмат кўрсатиш сифати доимий назоратга мухтож; - Мижозларни жалб қилиш стратегияси сууст (маркетинг, бонус тизими заиф).	- Финтех ва рақамли технологияларни жорий қилиш орқали янги мижозлар сегментига чиқиш; - Мижоз фикрларини жамлаб хизматларни такомиллаштириш; - Рақамли саводхонликни ошириш орқали онлайн хизматлар улушини кенгайтириш; - Минтақавий мижозлар учун соддалаштирилган хизмат пакетлари яратиш.	- Рақобатбардош банкларнинг рақамли ечимлар орқали тез ривожланиши; - Бозор тўйинганлиги ва мижоз талабларининг юқорилиги; - Макроиктисодий беқарорлик – инфляция, фоиз ставкаларининг ўзгарувчанлиги; - Киберхавфсизлик билан боғлиқ хатарлар, технологик носозликлар.

Шундай қилиб, 4-жадвал маълумотларидан кўриниб турибдики, АТ “Алоқабанк”нинг чакана хизматлар сегментида ўсиш салоҳияти мавжуд, айниқса 2024 йилда 28,5% ўсиш бунининг далилдир. Шу асосда рақамли технологиялар, мижоз эҳтиёжига мос маҳсулотлар ва иловалар орқали фикр йиғиш механизмлари орқали кучли позиция мустаҳкамланади. Шу билан бирга, заиф томонларни бартараф қилиш – хизмат сифати, технологик модернизация ва маркетинг стратегиясини кучайтириш зарур.

банкнинг етарли даражада хизмат кўрсатилмаётган сегментлари учун риск даражаси, кредит ва депозитлар бўйича фоиз ставкаларини оптималлаштириш орқали банкнинг базавий хизматларидан фойдаланиш имкониятини кенгайтириш таклиф этилган;

банк хизматларидан мижозлар фойдаланишининг жорий ҳолати ва бозор кутилмаларини баҳолашга асосланган “жорий ҳолатдаги сифат” ва “кутилаётган сифат”ни баҳолаш модели ишлаб чиқилган (10-расм);

³⁷Диссертант ишланмаси.



10-расм. Банк хизматларини баҳолаш модели³⁸

Хулоса қилиб айтганда, юқоридаги ишлаб чиқилган таклифлардан корпоратив трансформация шароитида банк хизматларини ривожлантиришда фойдаланиш мумкин.

ХУЛОСА

Диссертация тадқиқотини амалга ошириш жараёнида корпоратив трансформация шароитида банк хизматларини ривожлантириш юзасидан қуйидаги хулосалар шакллантирилди:

1. Иқтисодчи олимларнинг корпоратив трансформация шароитида банк хизматларини ривожлантириш хусусидаги илмий-назарий қарашлари:

банк хизматларини ривожлантириш жараёнида рақамли технологияларни жорий этиш орқали миқдорлар учун қулай шарт-шароитларни яратиш;

“банк хизмати”, “банк маҳсулоти” ва “банк операцияси” тушунчалари ўзаро узвий боғлиқ бўлиб, банк фаолиятининг мазмун ва моҳиятини ифода этувчи иқтисодий категориялар сифатида талқин этиш;

белгиланган хусусиятлари ва функционал вазифаларига кўра, банк хизматларини стратегик, жорий, оператив ва махсус каби 4(тўрт)та асосий гуруҳга ажратиш, ўз навбатида, Ўзбекистон Республикасининг банк амалиёти учун амалий аҳамият касб этади.

2. Банк тизимида содир бўлаётган жараёнлар мураккаб ва кўп қиррали бўлиб, хизматлар бозорининг ҳолати билан белгиланишидан келиб чиқиб, бозорнинг энг муҳим тартибга солувчиси бўлган ва иқтисодиётни қўллаб-қувватловчи тузилманинг рағбатлантирувчи унсури бўлган банк хизматлари бозорининг ташкилий, молиявий ва рағбатлантирувчи механизмлари мунтазам равишда ўзгариб туришини ҳисобга олиш зарур.

³⁸Диссертант ишланмаси.

3. Ўзбекистон Республикаси банк тизимининг ҳукуқий базасини шакллантирувчи асосий меъёрий ҳужжатлар - “Ўзбекистон Республикаси Марказий банки тўғрисида”ги Қонун ҳамда “Банклар ва банк фаолияти тўғрисида”ги Қонунда, шунингдек, Президент фармонлари ва қарорларида, Марказий банкнинг амалдаги йўриқномаларида корпоратив трансформация шароитида банк хизматларини ривожлантиришга доир бевосита ва билвосита ҳукуқий масалалар ўз аксини топган. Мазкур ҳукуқий асослар банк хизматларининг самарадорлиги ва рақобатбардошлигини оширишда муҳим омил сифатида хизмат қилади.

4. Корпоратив трансформация шароитида тижорат банклари томонидан кўрсатилаётган хизматларни тавсифловчи кўрсаткичларининг статистик таҳлили қуйидагиларни кўрсатди:

2020-2021 йиллар давомида АТ “Алоқабанк”нинг капитал рентабеллиги (ROE) ва банк активлари рентабеллиги (ROA) каби самарадорлик кўрсаткичлари ҳам пасайиш анъанасига эга бўлиб, 2021 йилда капитал рентабеллиги (ROE) 6,6 фоиз, банк активлари рентабеллиги (ROA) эса, 1 фоизга тенг бўлганлиги АТ “Алоқабанк” томонидан кўрсатилаётган хизматларни ривожлантириш борасидаги салбий анъана тарзида қайд этиш мумкин. Аммо, 2021-2023 йилларда, банкнинг самарадорлик кўрсаткичлари ўсиш анъанасига эга бўлиб, 2023 йилда 2021 йилга нисбатан капитал рентабеллиги (ROE) 4 баробарга ва банк активлари рентабеллиги (ROA) эса 2,8 фоизга ортганлиги самарадорлик кўрсаткичлари ҳисобланади;

АТ “Алоқабанк” фаолияти кўрсаткичлари таҳлили шуни кўрсатдики, мазкур банк мижозларининг сони 2020-2024 йилларда ўсиш анъанасига эга бўлган. Хусусан, келтирилган йиллар давомида АТ “Алоқабанк” мижозларининг сони қарийб 2,7 баробарга, бу кўрсаткич 2024 йил 1 январь ҳолатига эса, 1850 мингтани ташкил этиб, ўтган йилга нисбатан 6,7 фоизга ортганлиги, хусусан, ушбу натижаларга эришишда банк хизматларидан фойдаланиш имкониятларини кенгайтириш, мижозлар базасини сегментлаш ва шу орқали банк хизматларини ривожлантириш истиқболларини ишлаб чиқиш муҳим аҳамият касб этганлиги билан изоҳланади;

2020-2024 йилларда тижорат банкларининг банк капитали ўсиш анъанасига эга бўлиб, 2024 йилда 2020 йилга нисбатан деярли 2 баробарга ортган. Аммо, давлат улуши мавжуд банкларнинг сони эса, 13 тадан 9 тага тушган, уларнинг жами капиталдаги улуши эса камайиб, 2025 йил 1 январь ҳолатига 61 фоизга тенг бўлган. Бу эса, банкларда давлат улушини камайиши ва хусусийлаштириш жараёнларини амалга оширилаётганлигидан далолат беради;

2020 йилдан 2024 йилгача АТ “Алоқабанк” чакана кредитлари ҳажми ва чакана омонатларининг ҳажми ўсиш анъанасига эга бўлиб, мос равишда 4 ва 9 баробарга, 2024 йил 1 январь ҳолатига чакана кредитлари ҳажми 684,7 млрд сўмга ёки 28,5 фоизга ортишига эришилган. Йиллар давомидаги ўртача ўсиш 52 фоизни ташкил қилган. Ушбу натижага эришишда банк хизматларининг рақобат позициясини мустаҳкамлашда чакана банк хизматлари кўламини ҳар йили камида 10 фоиздан юқори даражада бўлишига эришиш орқали банк фаолиятининг умумий самарадорлигини ошириш муҳим ҳисобланади;

2020-2024 йиллар давомида тижорат банкларининг фоизли ва фоизсиз даромадлари ўсиш анъанасига эга бўлган. 2024 йилда 2020 йилга нисбатан банк даромадлари жами 94 трлн сўмга ортиб 128 трлн сўмга тенг бўлганлиги банклар фаолиятида самарадорлик кўрсаткичлари ортганлиги билан изоҳланади;

Ўзбекистонда банк хизматларини кўрсатишнинг ҳозирги ҳолатининг эконометрик таҳлили натижалари кўрсатдики:

корреляция коэффиценти натижа ва омил белги орасидаги боғланишни ифодалайди;

тижорат банкларининг масофавий банк хизматларидан фойдаланувчи жисмоний шахслар сони муомаладаги банк карталари сонига мутаносиб равишда ортади, яъни, банк карталари сони ошган сари, масофавий хизматлардан фойдаланувчи фуқаролар сони ҳам шунга мос равишда кўпаяди;

биз келтирган функцияда муомаладаги банк пластик карталари сонининг 1 фоизга ортиши масофавий банк хизматларидан фойдаланувчи жисмоний шахслар сонининг 0,74 фоизга кўпайишига олиб келган. Картадан картага пул ўтказмалари ва тўлов хизматлари учун комиссияларнинг 1 фоизга ортиши эса, масофавий банк хизматларидан фойдаланувчи жисмоний шахслар сонининг 1,02 фоизга камайишига олиб келган;

- Фишер критерияси бўйича эҳтимоллик даражаси 0 га тенг. Демак, бош гипотезани рад этиб, муқобил гипотезани қабул қиламиз, яъни 95 % ишонч билан айта оламизки, модель қийматлари статистик аҳамиятга эга;

детерминация коэффиценти 0,72 га тенг. Шунингдек, таҳлиллар кўрсатдики, муомаладаги банк пластик карталари сони, картадан картага пул ўтказмалари ҳамда тўлов хизматлари учун белгиланган комиссиялар масофавий банк хизматларидан фойдаланувчи жисмоний шахслар сонига ўртача 72 фоиз таъсир кўрсатган;

масофавий банк хизматларидан фойдаланувчи жисмоний шахслар сонининг моделимизни текшириш натижаларига кўра, ҳақиқатдан ҳам муомаладаги банк пластик карталари сонининг 1 фоизга ортиши масофавий банк хизматларидан фойдаланувчи жисмоний шахслар сонининг кўпайишига олиб келган. Картадан картага пул ўтказмалари ва тўлов хизматлари учун комиссияларнинг 1 фоизга ортиши эса, масофавий банк хизматларидан фойдаланувчи жисмоний шахслар сонининг камайишига олиб келган.

5. Хорижий давлатларда банк хизматларини кўрсатишнинг самарали шакллари борасидаги тажрибасини таҳлил қилиш натижалари кўрсатдики:

бугунги кунда Америка Қўшма Штатлардаги юқори даромадли шахслар учун энг яхши банклар: “Citibank”, “JP Morgan”, “Wells Fargo”, “Bank of America” банкларидир;

2024 йилда 2020 йилга нисбатан “Wells Fargo” компанияси активлари 1 баробарга камайган. 2020-2021 йилларда эса, банкнинг активлари 0,2 млрд долларга ортган;

2020-2024 йилларда банк активларининг энг юқори ўсиш кўрсаткичи “JP Morgan”да бўлиб, 2024 йилда банк активлари 4 002,8 млрд долларга тенг бўлиб, ўтган йилга нисбатан 1,03 баробарга ортган;

2024 йилнинг 12 ойи давомида “Сбербанк” 1 562,4 млрд рубл соф фойда олган, бу ўтган йилга нисбатан 4,6 фоизга кўпдир ва ўз капиталининг рентабеллигини 23,4 фоизга ортишига омил бўлган.

6. Корпоратив трансформация жараёнида банк хизматларини ривожлантириш билан боғлиқ бўлган қуйидаги муаммолар аниқланди:

тижорат банклари соф фойдасининг 2024 йилда 2020 йилга нисбатан паст эканлиги;

тадқиқот объекти сифатида танланган АТ “Алоқабанк”да капитал рентабеллиги (ROE) ва активлар рентабеллиги (ROA) кўрсаткичларининг пасайиши анъанаси оқибатида банк фаолияти самарадорлигининг тушиши;

тўлов хизматлари учун комиссия тўловлари юқори даражада сақланганлиги;

тижорат банклари фаолиятида рентабеллик даражаси паст бўлиб қолганлиги;

Ўзбекистонда тижорат банкларини трансформация жараёнининг кечиктирилиши;

хорижий давлатларда банк хизматларини кўрсатишда айрим камчиликлар мавжудлиги;

хорижий банклар ўз фаолиятида банк ресурсларидан самарали фойдаланмаганлиги;

пандемия даврида банк хизматларида mijozlar билан тўғридан-тўғри алоқанинг чекланиши, рақамли хизматларга ўтишда кечикиш, ликвидлик инқироzi, кичик ва ўрта бизнесларга хизмат кўрсатишдаги қийинчиликлар, кадрлар таъминоти ва киберхавфсизлик каби муаммолар юзага келди.

7. Корпоратив трансформация шароитида банк хизматларини ривожлантиришнинг қуйидаги йўллари ва имкониятлари таклиф қилинди:

банк баланси ҳажмига мутаносиб равишда ноанъанавий инновацион воситачилик хизматларини жорий этиш орқали банкнинг фойда нормасини камида 15 фоизга ошириш таклиф этилган;

банкнинг mijozlar базаси 5 фоиздан, уларни сегментлаш орқали фаол фойдаланувчи mijozlar улуши камида 30 фоиздан, шунингдек, онлайн банк хизматларидан фойдаланиш даражаси камида 80 фоиздан юқори бўлишига эришиш орқали банк хизматлари қўламини ошириш таклиф қилинган;

банк хизматлари сифат стандартлари ва рақобатбардошлигини баҳолашда банк капиталлашуви даражасининг йиллик ўсиш суръати 10 фоиздан кам бўлмаслигини таъминлаш таклиф этилган;

банк хизматларининг рақобат позициясини мустаҳкамлашда чакана банк хизматлари қўламини ҳар йили камида 10 фоиздан юқори даражада бўлишига эришиш орқали банк фаолиятининг умумий самарадорлигини ошириш таклиф қилинган;

банкнинг етарли даражада хизмат кўрсатилмаётган сегментлари учун риск даражаси, кредит ва депозитлар бўйича фоиз ставкаларини оптималлаштириш орқали банкнинг базавий хизматларидан фойдаланиш имкониятини кенгайтириш таклиф этилган;

банк хизматларидан mijozlar фойдаланишининг жорий ҳолати ва бозор кутилмаларини баҳолашга асосланган “жорий ҳолатдаги сифат” ва “кутилаётган сифат”ни баҳолаш модели таклиф этилган.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSc.03/30.12.2019.I.17.01 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ
УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ ТАШКЕНТСКОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ
ЭКОНОМИЧЕСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ**

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

БАЙМУРАТОВА МАДИНА ТУРСУНБОЙ КИЗИ

**РАЗВИТИЕ БАНКОВСКИХ УСЛУГ
В УСЛОВИЯХ КОРПОРАТИВНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ**

08.00.07 – «Финансы, денежное обращение и кредит»

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации доктора философии (PhD) по экономическим наукам

Ташкент–2025

Тема диссертации доктора философии (PhD) по экономическим наукам зарегистрирована под номером №B2023.3.PhD/Iqt3246 в Высшей аттестационной комиссии.

Диссертация выполнена в Ташкентском государственном экономическом университете.

Автореферат диссертации на трех языках (узбекском, русском, английском (резюме)) размещен на веб-странице Научного совета (www.tsue.uz) и информационно-образовательного портала «Ziyonet» (www.ziyonet.uz).

Научный руководитель: Избосаров Бобуржон Бахриддинович
доктор экономических наук (DSc), профессор

Официальные оппоненты: Жумаев Нодир Хосиятович
доктор экономических наук, профессор

Бердияров Бахриддин Тавашарович
доктор экономических наук, профессор

Ведущая организация: Банковская-финансовая академия Республики Узбекистан

Защита диссертации состоится «5» 11 2025 года в 16⁰⁰ ч. на заседании научного совета DSc.03/30.12.2019.I.17.01 по присуждению ученых степеней при Ташкентском государственном экономическом университете. Адрес: 100000, г.Ташкент, ул. Амира Темура, 60 А. Тел.: (99871) 234-53-34; факс: (99871) 234-46-26; e-mail: ilmiykengash@tsue.uz.

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Ташкентского государственного экономического университета (регистрационный номер № 1267 Адрес: 100000, г.Ташкент, ул. Амира Темура, 60 А. Тел.: (99871) 234-53-34.

Автореферат диссертации разослан «23» 10 2025 года.
(протокол реестра № 83 от «23» 10 2025 года).



Т.З. Тешабаев

Председатель научного совета по присуждению ученых степеней, д.э.н., профессор

Ж.Х. Атаниязов

Ученый секретарь научного совета по присуждению ученых степеней, д.э.н., профессор

И.Н. Кузнец
Председатель научного семинара при научном совете по присуждению ученых степеней, д.э.н., профессор

ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))

Актуальность и востребованность темы диссертации. Наряду с расширением ассортимента и охвата своих услуг, коммерческие банки в мире уделяют особое внимание также их качеству. Особенно актуальным вопросом стало усиление конкурентоспособности между банками за счёт совершенствования порядка обслуживания на основе цифровых технологий. Например, один из крупнейших финансовых институтов «Bank of America» - выделяется как банковский субъект с диверсифицированным портфелем, осуществляющий деятельность в различных направлениях: работа с розничными и корпоративными клиентами, инвестиции и управление активами. Общие активы этого банка в настоящее время превысили 3 трлн. долларов США¹.

В текущем году банкнинг «...рыночная капитализация этого банка составила 355,6 млрд долларов США, что в 1/5 раза больше по сравнению с предыдущим годом...»², «...а его активы в период 2022–2024 годов устойчиво росли и в 2024 году увеличились в 1/3 раза по сравнению с 2019 годом»³. «...По состоянию на 1 января 2025 года прибыль данного банка составила 28,3 млрд долларов США, что на 1/4 раза больше по сравнению с предыдущим годом. Прогнозируется, что к 2030 году этот показатель достигнет примерно 37,8 млрд долларов США». Одновременно с этим в условиях корпоративной трансформации становится очевидной необходимость расширения охвата и повышения эффективности банковских услуг, предоставляемых коммерческими банками.

В процессе трансформации коммерческих банков особое внимание в мире уделяется научным исследованиям, направленным на достижение оптимального соотношения между доходами от предоставляемых услуг и понесенными расходами. На рынок банковских услуг стремительно выходят компании «bigtech» или «techfin» (например, Amazon, Microsoft, Google, Alibaba, Tencent и другие новые субъекты), которые продолжают совершенствовать свои экосистемы на основе современных технологий. В рамках данного процесса требуется проведение эффективных научных исследований по таким направлениям, как расширение ассортимента банковских услуг в соответствии с объемом баланса за счёт увеличения масштаба инновационных услуг, совершенствование практики управления возможными рисками, а также повышение конкурентоспособности банка с точки зрения стандартов качества.

В результате проводимых в Узбекистане реформ в банках внедряется система корпоративного управления, а состав наблюдательных советов формируется с участием профессиональных отечественных и международных экспертов. Данная ситуация требует разработки и внедрения стратегий,

¹Bank of America (BAC) Stock Forecast for 2025, 2026, 2027–2030 and Beyond. // <https://www.litefinance.org/blog/analysts-opinions/bac-stock-price-prediction/>.

²Там же.

³Балансовые активы Bank of America Corporation. // <https://financemarket.ru/stocks/NYSE/BAC/reports/balance/>.

ориентированных на трансформацию, направленную на повышение конкурентоспособности каждого банка на рынке. В этом процессе банки уделяют особое внимание формированию прочной капитальной базы, сохранению финансовой устойчивости, расширению масштаба предоставляемых услуг, а также развитию функциональной инфраструктуры, обеспечивающей высокое качество этих услуг. Однако, несмотря на это, «...по состоянию на 1 января 2025 года количество действующих в республике коммерческих банков составляло 36, из них банков с долей государства в капитале – 9, прочие банки – 27...»⁴, тем не менее было установлено, что доля государственных акций в общем объеме активов, кредитов, капитала действующих банков составила соотношение 65/35; 69/31; 61/39 процентов соответственно по сравнению с другими банками. «Теперь банки должны самостоятельно обеспечивать привлечение ресурсов. Только в этом случае они смогут стать финансовыми институтами с современной системой управления, соответствующей рыночным условиям»⁵. Ярким доказательством этого является то, что одной из ключевых целей целевой стратегии «Цифровой Узбекистан – 2030» определено «увеличение количества пользователей онлайн-банковских услуг (юридических и физических лиц) до 15 миллионов к 2025 году, что в 1,7 раза больше по сравнению с 2020 годом, а к 2030 году - увеличение этого показателя в 2 раза».

Данная диссертационная работа в определенной степени служит выполнению задач, установленных в указах Президента Республики Узбекистан УП-60 от 28 января 2022 года «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы», УП-5992 от 12 мая 2020 года «О Стратегии реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020-2025 годы», в Постановлении Президента Республики Узбекистан ПП-3270 от 12 сентября 2017 года «О мерах по коренному совершенствованию деятельности Центрального банка Республики Узбекистан», а также других нормативно-правовых актах, относящихся к банковской сфере.

Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики. Диссертационное исследование выполнено в соответствии с приоритетным направлением развития науки и технологий республики I. «Духовно-нравственное и культурное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики».

Степень изученности проблемы. Теоретико-методические аспекты развития банковских услуг в условиях корпоративной трансформации были изучены рядом зарубежных экономистов, такими как Б. Кинг, В. Саенко, А. Иванов, В. Павлов, Д. Родин, Л. Кох, О. Лаврушин, А. Васильев, Ю. Коробов,

⁴Информация об основных показателях деятельности коммерческих банков по состоянию на 1 января 2025 года.// <https://cbu.uz/uz/statistics/bankstats/2122824/>.

⁵Б Определены задачи по повышению инвестиционной активности банков.//<https://president.uz/uz/2961>.

Т. Василева, А. Муравьева, Л. Фазй, Р. Рэнделл, С. Владико, М. Мирошниченко, А. Остервалдер, Й. Пигнеур и другие⁶.

Отдельные вопросы развития банковских услуг в условиях корпоративной трансформации в нашей стране были изучены экономистами-учеными Ш. Абдуллаевой, Н. Жумаевым, О. Саттаровым, А. Омоновым, М. Нуралиевой, З. Мамадияровым, Х. Худаяровой, Д. Исаевым, Ф. Мирзаевым, Б. Бердияровым, А.Эрдонаевым, О. Ортиковым и другими⁷. В научных трудах указанных экономистов развитие банковских услуг в условиях корпоративной трансформации не было исследовано комплексно и систематически. В связи с этим представляет актуальное значение проведение целостного системного исследования данного процесса и разработка конкретных предложений и рекомендаций, отражающих пути

⁶King B. Bank 4.0: banking everywhere, never at bank. - Singapore: Marshall Cavendish Business, 2018. - 347 p.; Саенко В.И. Развитие рынка розничных банковских услуг: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Кубанский государственный университет. Краснодар 2008. //economy-lib.com/razvitie-rynkaroznichnyh-bankovskih-uslug; Иванов А.Н. Банковские услуги: зарубежный и российский опыт. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 176 с.; Павлов В.В. Разработка и реализация банковской стратегии универсального банка на региональном уровне: автореф. дис. ... канд. экон. наук //elibrary.finec.ru/materials_files/refer/A6599_b.pdf.; Родин Д.Я. Формирование стратегий устойчивого развития коммерческих банков: проблемы теории и методологии: монография. - Краснодар: КубГАУ, 2010. - 300 с.; Кох Л.В. Принципы и механизмы повышения эффективности банковской деятельности на основе использования инноваций: автореф. дис. ... д-ра экон. наук //http://refdb.ru/look/2374690-pall.html.; Современные проблемы и перспективы развития финансовых рынков и банков: монография / О.И. Лаврушин [и др.]; Финуниверситет; под ред. Н.Э. Соколиной. - М.: Кнорус, 2018. - 242 с.; Васильев, А.В. Мониторинг качества банковских услуг: монография / А.В. Васильев, Е.Б. Герасимова, Л.С. Тишина. - Тамбов: Изд-во Тамбовского государственного технического университета, 2004. - 112 с.; Коробов Ю.И. Банковская конкуренция в условиях становления рыночных отношений. Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.01 политическая экономия. 08.00.10 Финансы, денежное обращение и кредит. Саратов, 1996. С. 14-15.; Васильева, Т.А. Концепция банк. 3.0: Глобальные тенденции и последствия // Open Journal Systems. [Электронный ресурс]. - URL: <http://fkd.org.ua/article/view/107714/105099>.; Муравьева А.В. Банковские инновации: мировой опыт и российская практика: дис. на соиск. канд. экон. наук. М., 2005. - 137 с.; Курс MBA по стратегическому менеджменту. / К. авторов (Портер М., Самплер Д., Прахалад С.К)-"Альпина Диджитал", 2007.ред. Л. Фазй, Р. Рэнделл. - 47 с.; Владыко С. Анализ внешней среды банков и методы оценки основных факторов (на примере белорусского опыта) // Банковский вестник. Липень. - 2008. -№4. - С. 18-22; Мирошниченко М.А. Анализ внешней среды, факторов формирования конкурентоспособности и стратегического развития коммерческого банка // Научный журнал КУбГАУ. - 2016. - №120 (06). С. 40- 45; Osterwalder A., Pigneur, Y. The Business Model Generation [Электронный ресурс. - URL: <http://businessmodelgeneration.com/book>.

⁷Абдуллаева Ш.З. Диверсификация кредитного портфеля коммерческих банков в условиях банковских рисков: Автореф. д.э.н... Т.: БФА, 2000. -46 с.; Джумаев Н.Х. Теоретические аспекты управления банковской ликвидностью в современных условиях Научный электронный журнал "Экономика и инновационные технологии". № 2, март-апрель 2018 г.; Саттаров О.Б. Совершенствование методологии обеспечения устойчивости банковской системы Республики Узбекистан: Автореф. на соис. уч. степ, д.э.н. Т., 2018. -38 с.; Омонов А. А. Вопросы эффективного управления ресурсами коммерческих банков: Автореф. на соис. уч. степ, д.э.н. Т., 2008. 38 с.; Нуралиева М.М. Повышение эффективности финансовых услуг в электронной коммерции: Автореф. на соис. уч. степ. д. филос. по экон. наукам (Doctor of Philosophy). Т., 2021.; Мамадияров З.Т. Развитие дистанционного обслуживания в коммерческих банках: Автореф. на соис. уч. степ. д. филос. по экон. наукам (Doctor of Philosophy). Т., 2021.; Худаярова Х.А. Совершенствование практики розничных банковских услуг в Узбекистане: Автореф. на соис. уч. степ. д. филос. по экон. наукам (Doctor of Philosophy). Т., 2020; Исаев Д.Б. Некоторые аспекты правового регулирования банковских операций. // Законодательство. - 1997. - № 4. С.; Мирзаев Ф.И. Концептуальные основы формирования банковской конкуренции в Узбекистане: Автореферат дис. на соис. уч. степ. доктора экономических наук. -Т., 2011. -38 с.; Бердияров Б.Т. Доходность активных операций коммерческих банков: Автореферат дис. на соис. уч. степ. кандидата экономических наук. - Т., 2002. -20 с.; Эрдонаев А. Теоретические основы трансформации коммерческих банков. // "Рынок, деньги и кредит" ежемесячный экономический научно- практический журнал, 4/2023. С.- 3-11.; Ортиков О.А. Банклараро рақобат шароитида банк хизматлари ва уларни такомиллаштириш йўллари. икт. фан. ном. дисс. авт. -Тошкент. 2009. -19 б.

решения выявленных проблем в этой сфере.

Связь диссертационного исследования с планами научно-исследовательских работ высшего образовательного учреждения, где выполнена диссертация. Диссертационное исследование выполнено в соответствии с планом научно-исследовательских работ Ташкентского государственного экономического университета в рамках практического проекта.

Целью исследования является разработка предложений и рекомендаций по развитию банковских услуг в контексте корпоративной трансформации.

Задачи исследования:

раскрытие сущности концепций, относящихся к трансформации банковских услуг, посредством исследования эволюционного развития научно-теоретических взглядов, связанных с банковскими услугами;

выявление актуальных проблем развития предоставляемых коммерческими банками услуг на основе анализа динамики их текущего состояния, а также разработка теоретических и практических решений этих проблем;

обоснование возможностей использования зарубежного опыта, связанного с банковскими услугами, в условиях корпоративной трансформации коммерческих банков нашей страны на основе его системного изучения;

разработка конкретных предложений и рекомендаций по развитию банковских услуг в условиях корпоративной трансформации.

Объектом исследования является акционерно-коммерческий «Алокабанк» Республики Узбекистан.

Предметом исследования являются экономические отношения, возникающие в процессе развития банковских услуг в условиях корпоративной трансформации.

Методы исследования. В ходе выполнения диссертационного исследования были использованы методы экономической индукции и дедукции, экономико-математические и статистические методы, метод экспертных оценок, методы системно-функционального анализа, сравнения, синтеза и обобщения.

Научная новизна исследования состоит в следующем:

предложено увеличить норму прибыли банка как минимум на 15 процентов за счет внедрения нестандартных инновационных посреднических услуг в соответствии с объемом банковского баланса;

предложено увеличить масштаб банковских услуг за счет роста клиентской базы банка не менее чем на 5 процентов, увеличения доли активных пользователей за счет сегментации клиентов — как минимум до 30 процентов, а также достижения уровня использования онлайн-банковских услуг не ниже 80 процентов;

предложено обеспечить ежегодный темп роста уровня капитализации

банка не менее 10 процентов при оценке качества и конкурентоспособности банковских услуг;

предложено повысить общую эффективность банковской деятельности путем ежегодного увеличения объема розничных банковских услуг как минимум на 10 процентов в целях укрепления конкурентных позиций банковских услуг.

Практические результаты исследования заключаются в следующем:

предложено расширить возможности использования базовых банковских услуг для недостаточно обслуживаемых сегментов за счет оптимизации уровня риска, а также процентных ставок по кредитам и депозитам;

предложена модель оценки «текущего состояния качества» и «ожидаемого качества», основанная на оценке текущего состояния использования клиентами банковских услуг и ожиданий рынка;

проведен статистический анализ показателей, характеризующих банковские услуги коммерческих банков;

проведен эконометрический анализ текущего состояния предоставления банковских услуг и определены прогнозные показатели.

Достоверность результатов исследования. Достоверность результатов исследования определяется тем, что они основаны на сравнительно-критическом анализе научно-теоретических взглядов ряда экономистов относительно развития банковских услуг в условиях корпоративной трансформации, обобщении и изучении зарубежного опыта в данной сфере, а также на выводах экспертов и системном анализе официальной статистической и практической информации

Научная и практическая значимость результатов исследования. Научная значимость результатов исследования объясняется тем, что разработанные в диссертационной работе предложения могут быть использованы при формировании теоретико-методологического и прикладного функционального аппарата по развитию банковских услуг в условиях корпоративной трансформации.

Практическая значимость результатов исследования определяется возможностью их использования при разработке мероприятий, направленных на развитие банковских услуг, предоставляемых конкретными коммерческими банками.

Внедрение результатов исследования. На основе разработанных в процессе исследования научных предложений и практических рекомендаций:

предложение увеличить норму прибыли банка как минимум на 15 процентов за счет внедрения нестандартных инновационных посреднических услуг в соответствии с объемом банковского баланса использовано при разработке кредитной политики АК «Алокабанк» на 2023 год (Справка акционерного коммерческого «Алокабанк» № 25-04/2876 от 18 июля 2024 года). В результате расширился масштаб предоставления банковских услуг предприятиям реального сектора экономики, субъектам малого бизнеса и

частного предпринимательства, а также населению, что позволило к 1 января 2024 года достичь увеличения нормы прибыли банка на 18 процентов;

предложение увеличить масштаб банковских услуг за счет роста клиентской базы банка не менее чем на 5 процентов, увеличения доли активных пользователей за счет сегментации клиентов - как минимум до 30 процентов, а также достижения уровня использования онлайн-банковских услуг не ниже 80 процентов использовано при разработке кредитной политики АК «Алокабанк» на 2023 год (Справка акционерного коммерческого «Алокабанк» № 25-04/2876 от 18 июля 2024 года). В результате, по состоянию на 1 января 2024 года, количество клиентов составило 1 850 тысяч, что на 6,7 процента больше; количество активных клиентов - 634 тысячи, их доля достигла 34,2 процента; число пользователей онлайн-услуг банка составило 1 884 тысячи, что соответствует уровню в 126,4 процента;

предложение обеспечить ежегодный темп роста уровня капитализации банка не менее 10 процентов при оценке качества и конкурентоспособности банковских услуг использовано при разработке кредитной политики АК «Алокабанк» на 2023 год (Справка акционерного коммерческого «Алокабанк» № 25-04/2876 от 18 июля 2024 года). В результате, за счет применения краудсорсинговых технологий для повышения качества деятельности банка и использования преимуществ цифровизации, по состоянию на 1 января 2023 года банковский капитал составил 7,2 процента по сравнению с итогом предыдущего года, а по состоянию на 1 января 2024 года достиг 2 643,2 млрд сум, увеличившись по сравнению с предыдущим годом на 847,8 млрд сум или на 47,2 процента;

предложение повысить общую эффективность банковской деятельности путем ежегодного увеличения объема розничных банковских услуг как минимум на 10 процентов в целях укрепления конкурентных позиций банковских услуг использовано при разработке кредитной политики АК «Алокабанк» на 2023 год (Справка акционерного коммерческого «Алокабанк» № 25-04/2876 от 18 июля 2024 года). В результате, по состоянию на 1 января 2024 года объем розничных кредитов увеличился на 684,7 млрд сум или на 28,5 процента, а также за счет улучшения показателей по 3 индексам (финансовое посредничество, активы и качество управления) в общем рейтинге коммерческих банков нашей страны, банк поднялся с 9-го на 8-е место, то есть на одну позицию вверх.

Апробация результатов исследования. Результаты исследования обсуждены на 3 международных и 2 республиканских научно-практических конференциях.

Опубликованность результатов исследования. По теме диссертации опубликованы всего 14 научных работ, из них 9 статей в научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан для издания основных результатов докторских диссертаций, в том числе, 4 статьи – в республиканских, 5 статей - в зарубежных журналах.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений, объем диссертации составляет 145 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении обоснованы актуальность и востребованность исследования, определены цель и задачи, объект и предмет исследования, указано соответствие работы приоритетным направлениям развития науки и технологий республики, изложены научная новизна и практические результаты исследования, раскрыта научная и практическая значимость полученных результатов, приведены сведения о внедрении в практику результатов исследования, а также сведения по опубликованным работам и структуре диссертации.

В первой главе диссертации **«Теоретико-методические основы организации банковских услуг в условиях корпоративной трансформации»** изучены эволюционное развитие банковских услуг, научно-теоретические взгляды на рынок банковских услуг, а также нормативно-правовые основы развития банковских услуг

Вопрос эффективной организации банковских услуг в деятельности коммерческих банков признается одним из важных и актуальных направлений в современной экономической литературе. Анализы в этой сфере имеют особое значение для развития банковской системы, повышения конкурентоспособности и улучшения качества предоставляемых клиентам услуг.

В частности, по мнению В.И. Саенко, «...банковская услуга должна рассматриваться как совокупность взаимосвязанных действий, осуществляемых в процессе денежного обращения и направленных на удовлетворение потребностей клиента. Банки в своей деятельности предлагают комплексы банковских продуктов - то есть наборы услуг, охватывающие различные виды транзакций, кредитных, депозитных и других операций»⁸.

По мнению А.Ю. Викулина, «Банковская услуга – это сделка, осуществляемая коммерческим банком с целью получения прибыли, в ходе которой субъект, обладающий исключительным правом на ее осуществление, удовлетворяет потребности физических и юридических лиц»⁹.

О.И. Лаврушин в своей классификации традиционных банковских услуг предлагает условно разделить их на следующие три «стандартные» группы:

- привлечение денежных средств;
- размещение денежных средств;
- расчётно-кассовое обслуживание¹⁰.

⁸Саенко В.И. Развитие рынка розничных банковских услуг: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Кубанский государственный университет. Краснодар 2008. //economy-lib.com/razvitie-rynkaroznichnyh-bankovskih-uslug.

⁹Викулин А.Ю. Антимонопольное регулирование рынка банковских услуг. – М.: Бек, 2001. – 272 с.

¹⁰Банковский менеджмент: учебник/ О. И.Лаврушин, Н. И. Валенцева, И. В. Ларионова [и др.]; под ред. О.И.Лаврушина. - Москва: КноРус, 2022. - 503 с.

Любая классификация банковских услуг не может быть абсолютно исчерпывающей и полной. На наш взгляд, это объясняется, наличием определённой степени субъективного подхода при классификации банковских услуг, а также непрерывными процессами обновления и развития в банковском секторе, в результате чего охватить все аспекты данных услуг в полной мере оказывается затруднительно.

Согласно нашей классификации, банковские услуги – это совокупность различных финансовых услуг, предоставляемых банками своим клиентам. В основном они охватывают платежи, кредитование, депозиты, обмен валюты, инвестирование и другие виды обслуживания.

По нашему мнению, «трансформация банковских услуг» – это комплексный процесс цифровизации, функционального совершенствования и повышения качества обслуживания предоставляемых банком услуг на основе современных технологий. Данная трансформация предполагает внедрение оперативных, эффективных и инновационных решений в соответствии с потребностями клиентов.

По мнению С. Владика, в ряде исследований подчеркивается, что одним из важнейших факторов внешней среды для банков является то, что, несмотря на высокий уровень рисков, присущих ряду банковских операций, банковский бизнес сохраняет высокую рентабельность. Это, в свою очередь, приводит к постоянному ужесточению конкуренции на рынке банковских услуг, вследствие чего конкуренция рассматривается как ключевой внешний фактор для банков¹¹. По его мнению, анализ отрасли для банка тесно связан с анализом финансового рынка. «Основная задача анализа отрасли - правильно оценить возможности и угрозы, существующие для банка, с тем чтобы принять обоснованные решения по выбору наиболее привлекательных базовых рынков для его деятельности»¹². При оценке существующих возможностей для банка на финансовом рынке, для анализа рынка можно использовать методы банковского маркетинга (экспертная оценка, алгоритмы кластеризации, методы фильтрационного анализа и др.). На основе результатов такого анализа, проведенного в соответствующих условиях, формируются перспективные направления по привлечению ресурсов банком и их эффективному размещению. В этом процессе, в первую очередь, оцениваются количественные показатели предполагаемого спроса и предложения на банковские услуги.

Глубокое понимание рынка банковских услуг и выявление его структурных характеристик требует, в первую очередь, изучения генезиса (происхождения) банковских услуг и их классификации. В связи с этим можно привести наиболее распространенные подходы к структурированию рынка банковских услуг, которые заключаются в следующем:

1. Сегментация по продуктам – это классификация банковских услуг по

¹¹Владыко С. Анализ внешней среды банков и методы оценки основных факторов (на примере белорусского опыта) // Банковский вестник. Липень. - 2008. - №4. - С. 18-22.

¹²Владыко С. Анализ внешней среды банков и методы оценки основных факторов (на примере белорусского опыта) // Банковский вестник. Липень. - 2008. - №4. - С. 18-22.

их видам и способам предоставления.

2. Сегментация по клиентам - по потребителям услуг:

для физических лиц – в соответствии с этапами жизненного цикла человека;

для юридических лиц – в соответствии с их правовым статусом и видом деятельности;

3. Пространственная (географическая) сегментация – по территориальному расположению и особенностям рынка услуг:

на местном уровне - рынки в масштабе города или области;

на национальном уровне - внутренние рынки услуг конкретного государства;

на международном уровне - в зависимости от основного направления: мировой рынок и рынок межгосударственных объединений¹³ (рис.1).



Рис.1. Системно-сегментная классификация банковских услуг в соответствии с продуктовым подходом¹⁴

Анализ научных подходов к характеристике экономических категорий «рынка банковских услуг» показывает, что рынок банковских услуг определяется как функциональная система экономических отношений, основанная на купле-продаже банковских продуктов (услуг).

В соответствии с приведённым выше определением: в узком смысле, рынок банковских услуг рассматривается как сегмент финансового рынка, в котором основными субъектами деятельности выступают финансовые институты, деятельность которых направлена на предоставление специализированных банковских продуктов и услуг. В широком смысле, понятие «рынок банковских услуг» выходит за рамки традиционного финансового рынка и включает в себя как финансовые, так и нефинансовые

¹³Викулин А.Ю. Антимонопольное регулирование рынка банковских услуг. – М.: Бек, 2001. – 272 с.

¹⁴Разработка диссертанта. Baymuratova Madina Tursunboy qizi, Genesis of the definition of banking services: general and specific, European Journal of Business Startups and Open Society | ISSN: 2795-9228 Vol. 4 No. 6 (Jun - 2024): EJBSOS <http://inovatus.es/index.php/ejbsos>.

услуги. К этой группе относятся такие разнообразные услуги, как консультирование, предоставление информации, аренда и хранение, маркетинговые услуги, а также услуги доверительного характера, которые широко распространены и в других бизнес-институтах.

Исходя из вышеизложенного анализа, можно сделать вывод, что система рынка банковских услуг, его основные функции и подходы к структурированию в полной мере применимы и к рынку розничных банковских услуг. Однако рынок розничных банковских услуг является составной частью общего «рынка банковских услуг» и функционирует как одно из его направлений. Его отличительной особенностью является то, что он ориентирован преимущественно на обслуживание физических лиц¹⁵.

Важные правовые основы развития банковских услуг отражены в следующих нормативно-правовых актах Республики Узбекистан: Законы Республики Узбекистан «О Центральном банке» и «О банках и банковской деятельности», Указы и постановления Президента Республики Узбекистан, в частности, «Стратегия развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы», «Стратегия реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020-2025 годы», соответствующие постановления Кабинета Министров; нормативно-правовые документы Центрального банка.

Во второй главе диссертации **«Особенности практики предоставления банковских услуг в процессе корпоративной трансформации»** проанализированы показатели, характеризующие услуги коммерческих банков в условиях корпоративной трансформации, дана оценка степени влияния факторов на их текущее состояние, а также изучен передовой зарубежный опыт.

Существует показатель банковской нормы прибыли, определяющий рентабельность коммерческих банков. Он представляет собой выраженное в процентах соотношение чистой прибыли, полученной в результате финансовой деятельности банка, к его активам, капиталу или доходам.

В частности, формула для определения нормы прибыли по отношению к доходу выглядит следующим образом:

$$\text{Норма прибыли} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Общий доход}} * 100\% \quad (1)$$

Анализ нормы прибыли банка является важным источником информации не только и принятии внутренних управленческих решений, но также для инвесторов, органов финансового надзора и клиентов. Поэтому норма прибыли рассматривается как один из ключевых показателей деятельности банка.

Динамику роста нормы прибыли АК «Алокабанк» за 2020–2024 годы можно увидеть в таблице 1. В течение 2020–2024 годов наивысший показатель был достигнут по состоянию на 1 января 2024 года - норма прибыли банка составила 18%. Такого результата удалось достичь за счет внедрения

¹⁵Baymuratova Madina Tursunboy qizi, Genesis of the definition of banking services: general and specific, European Journal of Business Startups and Open Society | ISSN: 2795-9228 Vol. 4 No. 6 (Jun - 2024): EJBSOS <http://inovatus.es/index.php/ejbsos>.

нестандартных инновационных посреднических услуг, пропорциональных объему баланса банка, что позволило увеличить норму прибыли не менее чем на 15%. Однако по состоянию на 1 января 2025 года норма прибыли банка снизилась до 13%. Основной причиной этого стало то, что АК «Алокабанк» завершил 2024 год с чистой прибылью в размере 190 млрд. сум, что на 68,7% меньше по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года.

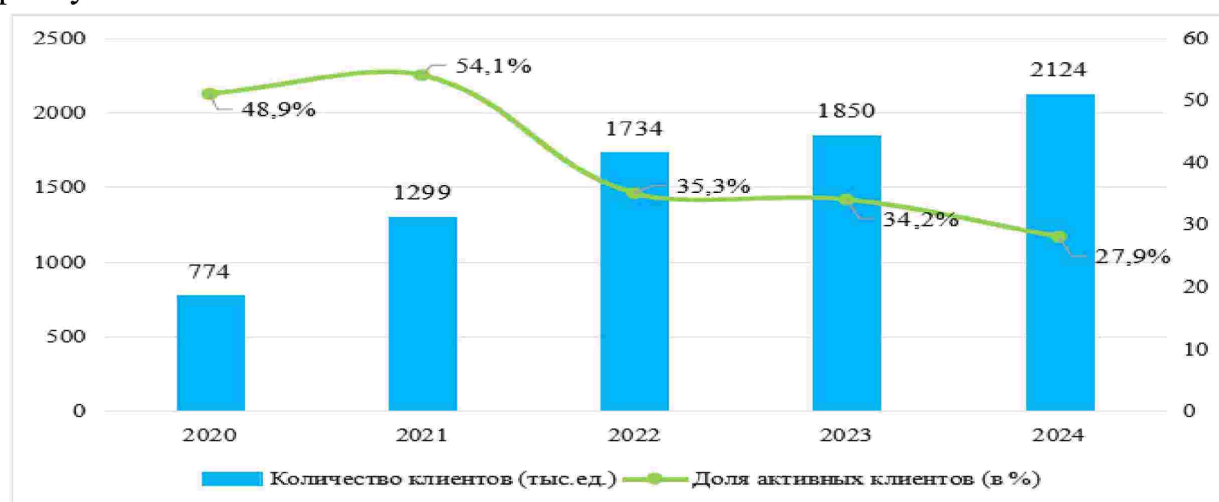
Таблица 1

**Норма прибыли АК «Алокабанк» по отношению к доходу
(2020-2024 годы)¹⁶**

Годы	Чистая прибыль	Доход	Расчет	Норма прибыли
2020	170	1167	$\text{Норма прибыли} = \frac{170}{1167} * 100\%$	14,5%
2021	107	1438	$\text{Норма прибыли} = \frac{107}{1438} * 100\%$	7,4%
2022	228	2336	$\text{Норма прибыли} = \frac{228}{2336} * 100\%$	10%
2023	608	3392	$\text{Норма прибыли} = \frac{608}{3392} * 100\%$	18%
2024	190	4115	$\text{Норма прибыли} = \frac{190}{4115} * 100\%$	5%

В условиях корпоративной трансформации одним из важных показателей, характеризующих банковские услуги, является потенциальное количество клиентов банка.

На основе данных, представленных на рисунке 2, можно дать оценку численности клиентов и доле активных пользователей АК «Алокабанк», подлежащего приватизации в условиях корпоративной трансформации банков республики.



**Рис.2. Количество клиентов и доля активных пользователей
Акционерно-коммерческого «Алокабанк» Республики Узбекистан¹⁷**

¹⁶Таблица составлена диссертантом на основе данных, опубликованных в годовых отчётах АК «Алокабанк» по итогам финансовых лет 2020–2024.

¹⁷Рисунок составлен диссертантом на основе данных, опубликованных в годовых отчётах АК «Алокабанк» по итогам финансовых лет 2020–2024.

Согласно приведенной на рисунке 2 информации, анализ показателей деятельности АК «Алокабанк» показал, что количество клиентов банка в период с 2020 по 2024 год имело тенденцию к росту. В частности, за указанный период число клиентов АК «Алокабанк» увеличилось почти в 2,7 раза. По состоянию на 1 января 2024 года количество клиентов составило 1850 тысяч, что на 6,7% больше по сравнению с предыдущим годом. В достижении этих результатов важную роль сыграли расширение возможностей использования банковских услуг, сегментирование клиентской базы и разработка перспектив развития банковских услуг на этой основе. Доля активных клиентов, напротив, имела тенденцию к снижению в период с 2021 по 2024 годы и уменьшилась почти в 1,8 раза, составляя по состоянию на 1 января 2024 года 34,2%. Причиной этого послужил рост уровня использования клиентами онлайн-банкинга.

Одним из важных показателей, характеризующих услуги коммерческих банков, является капитал банка. На рисунке 3 представлена динамика роста капитала коммерческих банков нашей страны в период с 2020 по 2024 годы.

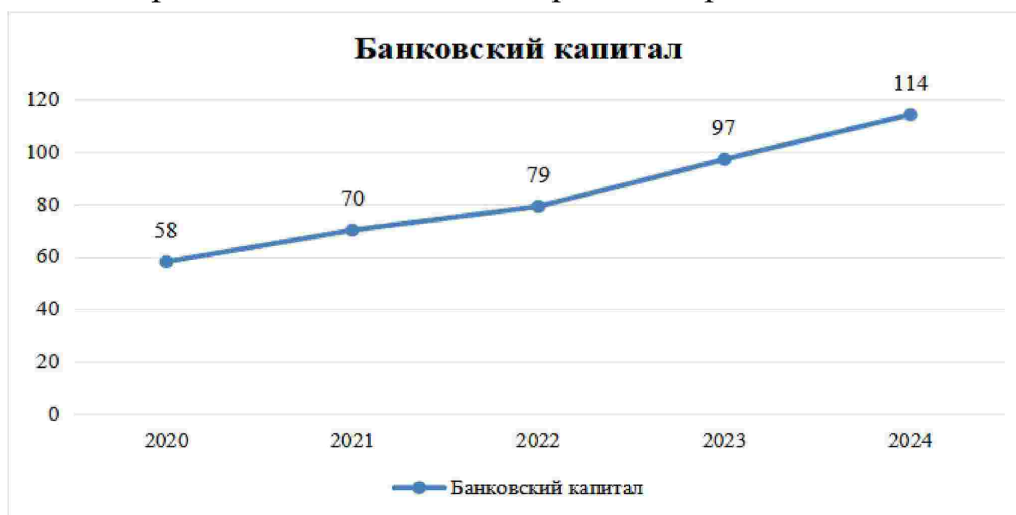


Рис.3. Динамика капитала коммерческих банков в 2020-2024 годах. (трлн сум)¹⁸

Анализ данных показывает, что в рассматриваемый период капитал коммерческих банков имел тенденцию к росту и в 2024 году почти в 2 раза превысил уровень 2020 года. За это время количество банков с долей государства сократилось с 13 до 9, то есть на 4 банка, вследствие чего доля государственного капитала в общем капитале также уменьшилась и по состоянию на 1 января 2025 года составила 61%. Это объясняется процессами снижения доли государства в банках и процессами приватизации.

Также стоит отметить, что в период с 2022 по 2025 годы в банках «Ипотека банк», «Пойтахт банк» и «Узгроэксспортбанк» доля государства была полностью приватизирована. В частности, после изменения формы собственности качество услуг «Ипотека банк» значительно улучшилось: повысилась ориентация на клиента и скорость обслуживания,

¹⁸Разработано диссертантом на основе данных Центрального банка Республики Узбекистан.// <https://cbu.uz/ru/statistics/>.

модернизированы филиалы, упроще процесс обслуживания клиентов. Кроме того, были внедрены новые продукты и виды кредитов (включая ипотечные, автокредиты, потребительские кредиты), а также существенно усовершенствованы цифровые услуги. Благодаря этим изменениям банк добился заметных успехов в области финансовой устойчивости, увеличения капитала и расширения клиентской базы.

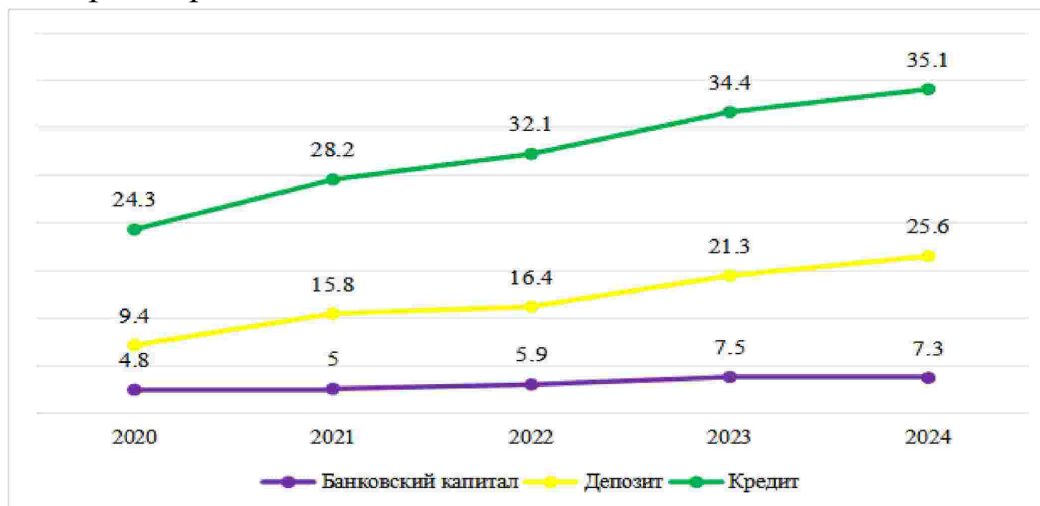


Рис.4. Динамика финансовых показателей «Ипотека банк» за 2020-2024 годы (трлн.сум)¹⁹

Согласно данным на рисунке 4, такие финансовые показатели «Ипотека банка», как капитал, депозиты и кредиты, в период с 2020 по 2024 годы демонстрировали устойчивую тенденцию к росту. В 2024 году по сравнению с 2020 годом капитал банка, депозиты и кредиты увеличились соответственно в 1,5; 2,7 и 1,4 раза. Однако по состоянию на январь 2025 года наблюдается снижение капитала банка на 0,2 пункта, и этот показатель составил 7,3 трлн сум. Данное снижение объясняется введением регламента Basel IV²⁰ и выплатой дивидендов.

«Сегодня коммерческие банки Узбекистана активно модернизируют свои бизнес-модели с целью облегчения обслуживания клиентов. В основном они уделяют большое внимание дистанционным платформам обслуживания, таким как клиент-банк и мобильные приложения.

В то же время коммерческие банки Узбекистана реализуют необходимые меры по сокращению доли государства путем продажи пакета государственных акций опытным и квалифицированным стратегическим инвесторам. В рамках этих процессов в стране внедряются современные банковские стандарты, реализуется комплексная программа трансформации, направленная на совершенствование корпоративного управления, широкое использование цифровых технологий и оптимизацию методов обслуживания клиентов»²¹.

¹⁹ Рисунок составлен диссертантом на основе данных годовых отчетов «Ипотека-банк» за 2020–2024 финансовые годы..

²⁰<https://www.investopedia.com/basel-iv-5218598>

²¹Баймуратова М.Т. (2023) Банк трансформацияси парадигмаси. // “Moliyaviy texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali. 3-son. ISSN: 2181-3965 VOLUME 4 <http://fintech.tfi.uz/>. - С. 171-186.

На сегодняшний день корпоративные клиенты банков осуществляют 85% платежных операций в дистанционном формате, что в 7 раз превышает показатель 2017 года. Особенно отметим, что такие банки, как «Ипотека банк», «Узпромстройбанк», «Туронбанк», «Алокабанк», «Асакабанк», «Банк развития бизнеса», «Агробанк» и «Национальный Банк», внедрили систему цифровой идентификации Face ID. Остальные банки находятся на завершающей стадии тестирования этой технологии.

В частности, благодаря повышению эффективности деятельности, направленной на укрепление конкурентных позиций в сегментах банковских услуг, а также за счет применения в развитии электронной коммерции АК «Алокабанк» в 2023 году улучшил свои показатели по трем индексам (финансовое посредничество, активы и качество управления). В результате этого общая позиция коммерческих банков нашей страны в рейтинге поднялась с 9-го на 8-е место, то есть на одну ступень вверх.

Когда речь идет о методологии трансформации экономических субъектов, подчеркивается важность привлечения опытных профессиональных консультантов для выявления проблем в организациях под воздействием изменений во внешней среде и их решения. Консультант совместно с владельцем организации определяет конкретную цель и разрабатывает план по улучшению экономической системы.

В этом процессе основное значение имеют такие факторы, как искренность, открытость, самопознание, личные ценности, способность принимать неопределенность, осознание своей ответственности, глубина отношений с другими людьми, а также постановка четких целей. Консультанты, применяя эту модель в своей работе, упрощают процесс (см. рис. 5).

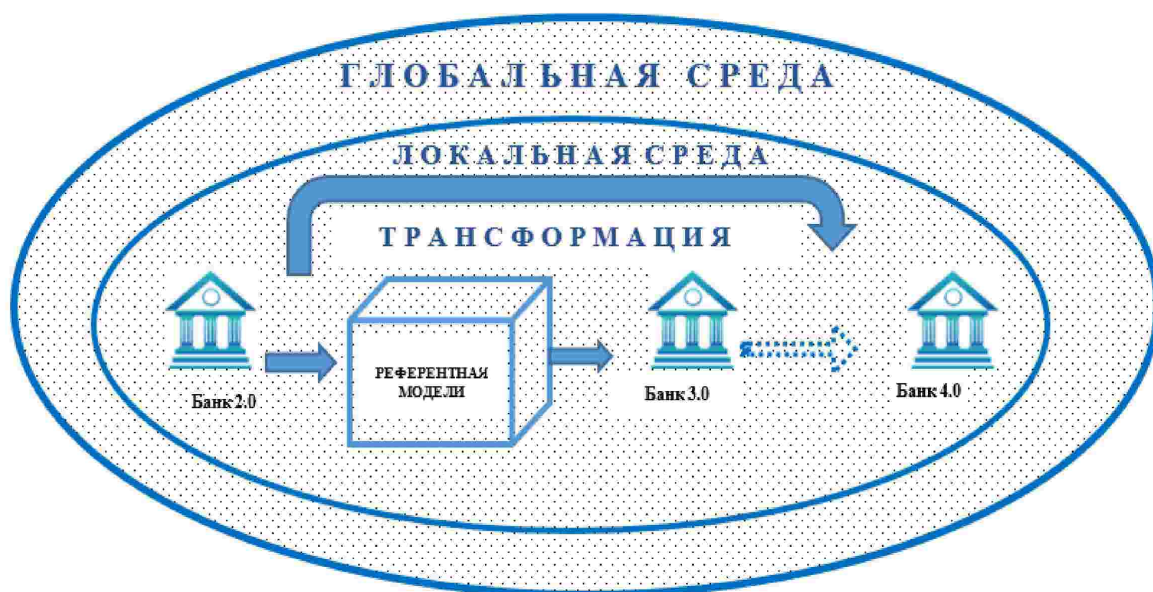


Рис.5. Изменение концепции банка под воздействием глобальной среды с помощью эталонных моделей ²²

²² Разработка диссертанта. Баймуратова М.Т. (2023) Банк трансформацияси парадигмасы. // “Moliyaviy texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali. 3-son. ISSN: 2181-3965 VOLUME 4 <http://fintech.tfi.uz/>. - С. 171-186.

На рисунке 5 изображён процесс перехода от широко распространённой в определённой стране концепции Банка 2.0²³ к новой концепции Банка 3.0²⁴, а также показано значение соответствующих моделей записи и представлена концепция Банка 4.0²⁵. В этом процессе чётко показано влияние глобальной нестабильной среды на локальную внешнюю среду банка.

«На практике при управлении банками необходимо определить и утвердить механизмы влияния на банки. Согласно предлагаемой методологии, при проведении трансформации банка, особенно в управлении изменениями, в первую очередь должен быть разработан комплексный бизнес-модель. Затем эта модель внедряется, и в конце готовится план перехода на новую модель.

Рекомендуется использовать стандартизированную интегрированную бизнес-модель при создании сложных бизнес-моделей для банков.

На наш взгляд, данная концепция является важной для обеспечения устойчивого и долгосрочного развития банка. Однако в условиях трансформаций глобальной среды сегодня необходимо создать и применить уникальную для банка методологию, а впоследствии разрабатывать и другие адаптированные модели»²⁶.

Эконометрический анализ текущего состояния банковских услуг в Узбекистане показал следующее:

в соответствии с целью исследования для многомерной эконометрической модели (таблица 2) были выбраны следующие факторы: в качестве зависимого фактора - количество физических лиц, использующих дистанционные банковские услуги, (x), в качестве независимых факторов - количество банковских карт в обращении, (y), и комиссия за переводы с карты на карту и платежные услуги в процентах (z);

данные, использованные в эконометрическом моделировании, были получены за 2023 год, количество наблюдений составило 31.;

все факторы, включенные в многофакторную эконометрическую модель, подчиняются нормальному закону распределения;

в общем случае уравнение модели логарифмической регрессии имеет следующий вид:

$$y = a + b \cdot \ln(x), (2)$$

где:

y- переменная отклика;

x- прогнозирующая переменная;

a, b- Коэффициенты регрессии, характеризующие взаимосвязь между x и y.

²³Кинг Бретт. Банк 2.0.: Как потребительское поведение и технологии изменят будущее финансовых услуг. Olympus Business, 2012.<https://books.google.co.uz/books?id=0NF-flsAd1kC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>

²⁴ Р.А.Исаев. Банк 3.0: стратегии, бизнес-процессы, инновации. Монография. 2024. https://infra-m.ru/catalog/ekonomika_bukhgalterskiy_uchet_finansy/bank_3_0_strategii_biznes_protssessy_innovatsii_1/

²⁵ Кинг Бретт. Банк 4.0. Новая финансовая реальность. Олимп-Бизнес, 2023. <https://www.labirint.ru/books/724991/>

²⁶Баймуратова М.Т. (2023) Банк трансформацияси парадигмаси. // “Moliyaviy texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali. 3-son. ISSN: 2181-3965 VOLUME 4 <http://fintech.tfi.uz/>. - С. 171-186.

Таблица 2

Модель количества физических лиц, пользующихся дистанционными банковскими услугами (при логарифмированных показателях)²⁷

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	31
				F(2, 28)	=	36.01
Model	114.986221	2	57.4931106	Prob > F	=	0.0000
Residual	44.7062619	28	1.59665221	R-squared	=	0.7200
				Adj R-squared	=	0.7001
Total	159.692483	30	5.32308277	Root MSE	=	1.2636

lnx	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
lny	.747444	.094932	7.87	0.000	.5529846	.9419035
lnz	-1.022323	.5717036	-1.79	0.085	-2.193404	.148759
_cons	.5678187	.6178754	0.92	0.366	-.6978417	1.833479

Также линейной функцией называется функция вида $y = kx + b$, где k и b - заданные числа. Если $b = 0$, то линейная функция принимает вид $y = kx$, и её график представляет собой прямую, проходящую через начало координат. Исходя из этого, можно показать, что график линейной функции $y = kx + b$ имеет форму прямой линии. Поскольку через две точки можно провести только одну прямую, для построения графика функции $y = kx + b$ достаточно построить две её точки.

Аналитический вид многофакторной эконометрической модели числа физических лиц, пользующихся дистанционными банковскими услугами (x), имеет следующий вид (составлено на основе данных таблицы 2):

$$x = 0,74 y - 1,02z + 0,56, (3).$$

Рассчитанная многофакторная эконометрическая модель показывает, что увеличение количества пластиковых банковских карт в обращении на 1% приводит к росту числа физических лиц, пользующихся дистанционными банковскими услугами, на 0,74%. В то же время увеличение комиссий за переводы с карты на карту и за платежные услуги на 1% приводит к снижению числа таких пользователей на 1,02%.

Экономисты А. Остервалдер и Й.Пигнеур выделили несколько категорий взаимоотношений с клиентами, которые могут одновременно существовать внутри одного клиентского сегмента при взаимодействии компании с определённым человеком. В частности, персональная индивидуальная помощь - это тип взаимоотношений, при котором клиенту предоставляется специально закрепленный представитель. Такие отношения, как правило, развиваются на протяжении длительного времени и представляют собой самую глубокую и искреннюю форму взаимодействия. Например, в частных

²⁷Составлено диссертантом с использованием программы "Stata", источник: данные с официального сайта Центрального банка Республики Узбекистан.

банковских услугах специальные банкиры обслуживают клиентов с высоким уровнем дохода.

Швейцарский частный банкинг - это бизнес по предоставлению банковских услуг исключительно очень состоятельным лицам, который долгое время считался дремлющей и консервативной отраслью. Тем не менее, в последние годы индустрия частного банкинга в Швейцарии претерпела значительные изменения. Традиционно частные банковские учреждения представляли собой вертикально интегрированные структуры, выполняющие весь спектр задач - от управления капиталом до брокерских операций и разработки финансовых продуктов.

Частное банковское учреждение Маэрки Бауманн, расположенное в Цюрихе, выделило собственную бизнес-модель. Оно учредило отдельную организацию под названием «Incore Bank» - это транзакционно-ориентированная платформа, которая предоставляет банковские услуги другим банкам и дилерам по ценным бумагам. В то же время основное внимание Маэрки Бауманн сосредоточено на установлении отношений с клиентами и консультировании клиентов, подчеркивая индивидуальный подход и создание доверительных связей²⁸.

Сегодня мы рассмотрим лучшие банки для состоятельных клиентов в развитых странах. Каждый банк предлагает свои уникальные услуги, экспертизу и клиентский опыт. Лучшими банками для состоятельных клиентов в США являются: «Citibank», «JP Morgan», «Wells Fargo» и «Bank of America»²⁹. Активы этих банков также довольно велики. В таблице ниже мы можем оценить активы вышеупомянутых банков (табл. 3).

Таблица 3

Динамика активов банков «Citibank», «JP Morgan», «Wells Fargo», «Bank of America» (2020-2024 годы)³⁰

Банки	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение по сравнению с 2020 годом в 2024 году, млрд долл.
Citibank	2 260,0	2 291,4	2 416,6	2 411,8	2 352,9	92,9
JP Morgan	3 384,7	3 743,5	3 665,7	3 875,3	4 002,8	618,1
Wells Fargo	1 941,7	1 941,9	1 894,3	1 885,4	1 916,6	-25,6
Bank of America	2 819,6	3 169,9	3 051,3	3 180,1	3 261,5	441,9

Как видно из данных таблицы 3, в течение 2021–2023 годов в компании «Wells Fargo» наблюдалась тенденция к снижению. В 2024 году по сравнению с 2020 годом активы компании «Wells Fargo» сократились в 1 раз. В 2020-2021 годах активы банка, наоборот, увеличились на 0,2 млрд долларов.

²⁸Osterwalder A., Pigneur Y. The Business Model Generation [Электронный ресурс. – URL: <http://businessmodelgeneration.com/book>;

²⁹<https://www.kubera.com/blog/best-bank-for-high-net-worth>

³⁰Составлено диссертантом на основе годовых отчетов банков «Citibank», «JP Morgan», «Wells Fargo», «Bank of America» за 2020–2024 годы.

Согласно данным таблицы 3, в период с 2020 по 2024 годы наибольший рост банковских активов был зафиксирован у «JP Morgan». В 2024 году активы банка составили 4 002,8 млрд долларов, что на 1,03 раза больше по сравнению с предыдущим годом. Такого результата удалось достичь за счёт активизации кредитной деятельности в банковском сегменте, снижения объёмов депозитов в центральных банках, а также перепродажи ценных бумаг, приобретённых по контрактам.

Согласно данным таблицы 3, активы банка Citibank в период с 2020 по 2022 годы демонстрировали исключительно положительную динамику, а в 2024 году увеличились на 92,9 млрд долларов по сравнению с 2020 годом. Такого результата удалось достичь за счёт расширения кредитного и депозитного портфелей, а также за счёт сокращения расходов.

Согласно данным таблицы 3, можно отметить, что активы банка «Bank of America» в период с 2022 по 2024 годы увеличивались, и в 2024 году выросли на 15,6% по сравнению с 2020 годом. Кроме того, по итогам 2023 года банк открыл около 150 000 новых банковских счетов. Остатки средств клиентов достигли 3,8 трлн долларов, что стало результатом высокой рыночной оценки и роста чистого притока клиентов на 12%. В 2023 году приток активов под управлением составил 52 млрд долларов, что на 216 млрд долларов больше по сравнению с 2022 годом, доведя общий объём активов под управлением до 1,6 трлн долларов.

Одним из крупнейших финансовых институтов Российской Федерации является ОАО «Сбербанк России», который предоставляет населению широкий спектр банковских услуг. Наиболее популярными банковскими услугами «Сбербанка» являются следующие:

1. Сбербанк Online (мобильное приложение и веб-платформа):
2. SberPay- платежная система, разработанная Сбербанком.
3. Денежные переводы (международные): международные переводы через Western Union, SWIFT, Золотую корону.
4. SberID- система электронной идентификации - используется при доступе к онлайн-сервисам в России (например, госуслуги, маркетплейсы).
5. Сбербанк Афиша & Бонусная система - Сбор баллов за покупки по карте и их использование в виде «cashback» или скидок.

Некоторые банковские услуги «Сбербанка» можно внедрить в практику коммерческих банков Узбекистана. Например:

цифровая трансформация. Объединение всех услуг (таких как коммунальные, кредитные, страховые, инвестиционные и др.) через мобильные приложения в банках Узбекистана.

модель суперприложения. Приложение «Сбербанк» — это не просто банковское приложение, с его помощью также можно покупать билеты в кино, вызывать такси и заказывать продукты питания.

В течение 12 месяцев 2024 года «Сбербанк» получил чистую прибыль в размере 1 562,4 млрд рублей, что на 4,6 % больше по сравнению с предыдущим годом и позволило увеличить рентабельность собственного капитала (ROE) до

23,4 %. Рассмотрим динамику показателей рентабельности активов (ROA) и собственного капитала (ROE) «Сбербанка» за 2020-2024 годы (рисунок 6).



Рис.6. Динамика показателей рентабельности активов (ROA) и собственного капитала (ROE) «Сбербанк» за 2020–2024 годы³¹

Согласно данным рисунка 6, рентабельность активов (ROA) «Сбербанка» в течение 2021-2022 годов демонстрировала тенденцию к снижению. Это свидетельствует о снижении эффективности использования банком своих ресурсов. Однако в 2023 году рентабельность активов «Сбербанка» составила 3,2 %, что на 0,9 % больше по сравнению с 2020 годом, то есть банк эффективно использовал свои ресурсы в своей деятельности.

Рентабельность капитала (ROE) «Сбербанка» в 2024 году по сравнению с 2020 годом увеличилась на 7,8 %, а в 2023-2024 годах - значительно, почти в 5 раз. Это свидетельствует о том, что «Сбербанк» добился высокого уровня доходности, эффективно используя собственный капитал.

В третьей главе диссертации «Перспективы развития банковских услуг в процессе корпоративной трансформации» выявлены следующие актуальные проблемы, связанные с развитием банковских услуг:

- 1) чистая прибыль коммерческих банков в 2024 году ниже по сравнению с 2020 годом;
- 2) высокие комиссии за платёжные услуги;
- 3) низкий уровень рентабельности коммерческих банков препятствует развитию банковских услуг в условиях корпоративной трансформации;
- 4) задержка процессов трансформации коммерческих банков в Узбекистане;
- 5) наличие некоторых недостатков в предоставлении банковских услуг за рубежом;
- 6) иностранные банки неэффективно использовали банковские ресурсы в своей деятельности;

³¹<https://www.sberbank.com/ru>- Составлено диссертантом на основе данных годовых отчетов Сбербанк России за 2020, 2021, 2022, 2023 и 2024 финансовые годы

7) в результате пандемии возник ряд проблем в развитии банковских услуг: ограничена прямая связь с клиентами, произошли задержки при переходе на цифровые услуги, наблюдался кризис ликвидности и возрос уровень финансовых рисков, возникли трудности в обслуживании малого и среднего бизнеса, появились кадровые проблемы, наблюдались проблемы кибербезопасности.

Также в данной главе диссертации были разработаны следующие научные предложения и практические рекомендации, направленные на развитие банковских услуг в Узбекистане:

предлагается увеличить норму прибыли банка как минимум на 15% за счет внедрения нестандартных инновационных посреднических услуг пропорционально объёму банковского баланса (рис.7).

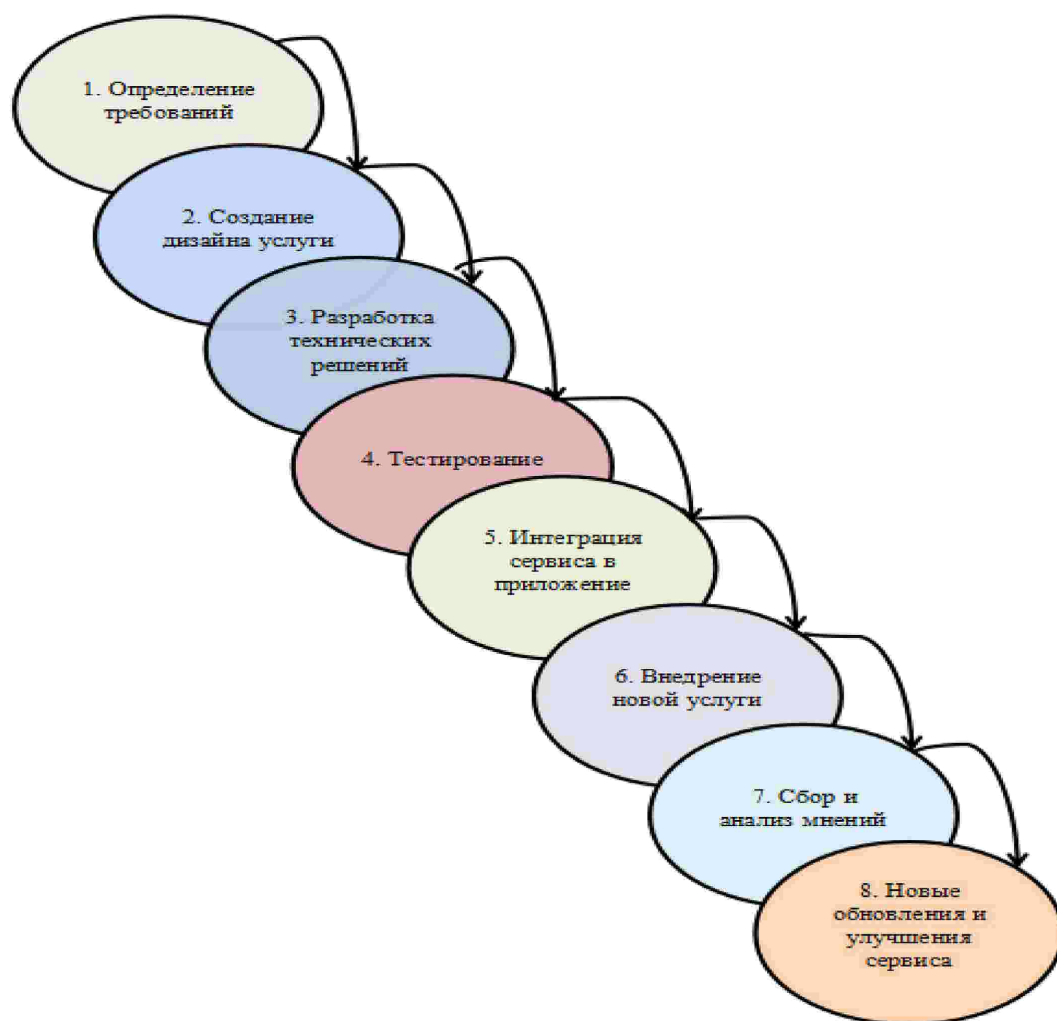


Рис.7. Этапы внедрения банковских услуг ³²

предлагается увеличить объём банковских услуг за счёт достижения следующих показателей: увеличение клиентской базы банка не менее чем на 5%, доля активных пользователей за счет сегментирования клиентов — не менее 30%, а уровень использования онлайн-банковских услуг — не менее 80% (рис.8).

³²Разработка диссертанта.

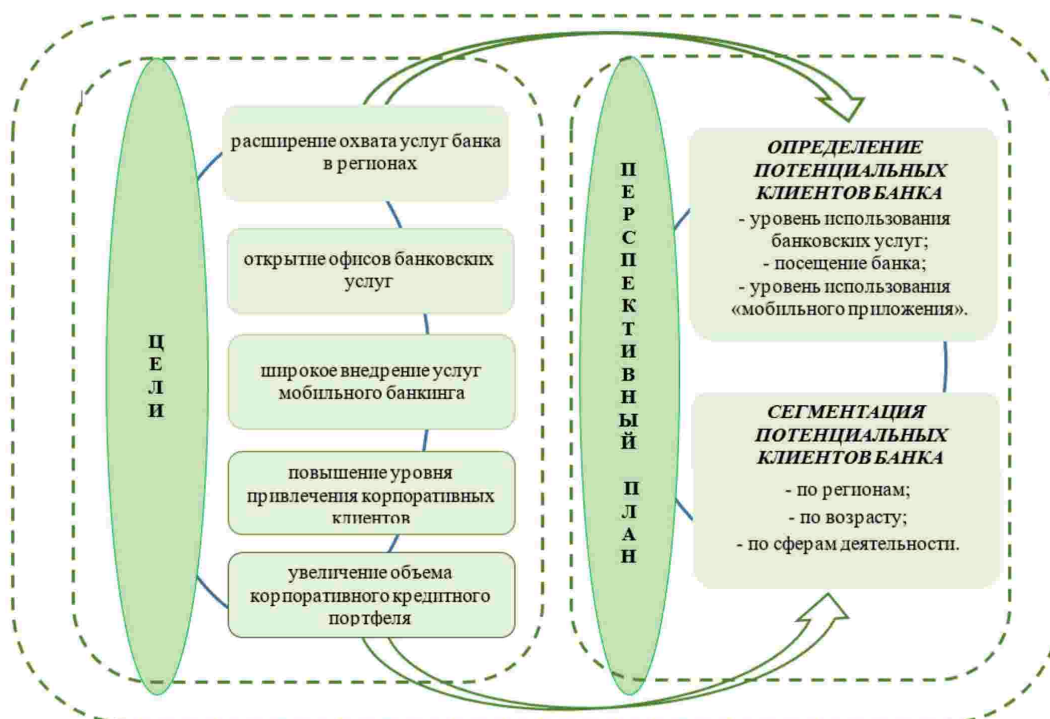


Рис.8. Перспективы развития, направленные на расширение возможности пользования банковскими услугами³³

предлагается обеспечить, чтобы темпы годового роста уровня капитализации банка при оценке стандартов качества и конкурентоспособности банковских услуг составляли не менее 10% (рис.9);

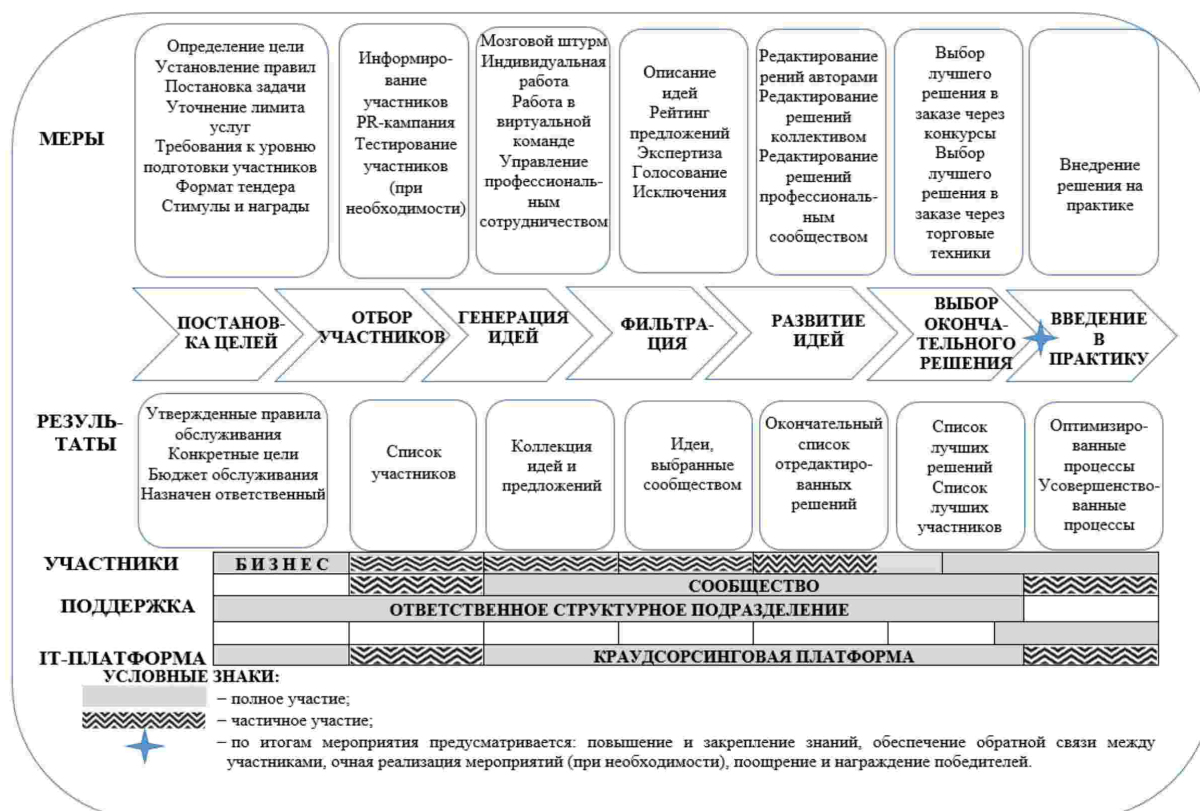


Рис.9. Технология краудсорсинга³⁴

³³Разработка диссертанта.

³⁴Разработка диссертанта.

предложено обеспечить ежегодный темп роста уровня капитализации банка не менее 10 процентов при оценке качества и конкурентоспособности банковских услуг (таблица 4).

Таблица 4

SWOT-анализ (на примере АК «Алокабанк»)³⁵

<i>S – сильные стороны (Strengths)</i>	<i>W – слабые стороны (Weaknesses)</i>	<i>O – возможности (Opportunities)</i>	<i>T – Риски (Threats)</i>
- широкая инфраструктура банка (филиалы, офисы); - сибильный рост в сегменте розничных клиентов; - доверие и репутация в качестве государственного банка; - диверсифицированный кредитный портфель.	– уровень цифровых услуг ниже, чем у других ведущих банков; – новые продукты не инновационны, зачастую аналогичны продуктам конкурентов; – клиентский опыт и качество обслуживания требуют постоянного мониторинга; – стратегия привлечения клиентов слабая (слабый маркетинг, система бонусов)	-выход на новый сегмент клиентов за счет внедрения финтех и цифровых технологий; - совершенствование услуг на основе сбора отзывов клиентов; -расширение доли онлайн-услуг путем повышения цифровой грамотности; -разработка упрощенных пакетов услуг для региональных клиентов.	-быстрое развитие конкурентоспособных банков за счет цифровых решений; -насыщенность рынка и высокий уровень требований клиентов; -макроэкономическая нестабильность – инфляция, волатильность процентных ставок; -риски, связанные с кибербезопасностью и технологическими сбоями.

Таким образом, как видно из данных таблицы 4, у АК «Алокабанк» существует потенциал роста в сегменте розничных услуг, особенно рост на 28,5% в 2024 году является тому доказательством. На этой основе можно укрепить сильные позиции за счет цифровых технологий, продуктов, соответствующих потребностям клиентов, а также механизмов сбора отзывов через приложения. Вместе с тем необходимо устранить слабые стороны – повысить качество обслуживания, провести технологическую модернизацию и усилить маркетинговую стратегию.

для недостаточно охваченных сегментов клиентов предложено расширить доступ к базовым банковским услугам за счет оптимизации процентных ставок по кредитам и депозитам, а также с учётом уровня риска этих сегментов;

разработаа модель оценки «текущего состояния качества» и «ожидаемого качества», основанная на оценке текущего состояния использования клиентами банковских услуг и ожиданий рынка (рис.10);

³⁵Разработка диссертанта.



Рис.10. Модель оценки банковских услуг³⁶

Показано, что коммерческий банк может добиться прибыли за счет оценки банковских услуг с учетом различий между блоками «текущее состояние качество» и «ожидаемое качество», которые выступают в качестве драйверов повышения качества банковских услуг.

В заключение можно сказать, что вышеразработанные предложения могут быть использованы для развития банковских услуг в условиях корпоративной трансформации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведения диссертационного исследования были сформулированы следующие выводы по развитию банковских услуг в условиях корпоративной трансформации:

1. Научно-теоретические взгляды экономистов по развитию банковских услуг в условиях корпоративной трансформации:

создание благоприятных условий для клиентов путем внедрения цифровых технологий в процесс развития банковских услуг;

понятия «банковская услуга», «банковский продукт» и «банковская операция» взаимосвязаны и трактуются как экономические категории, выражающие содержание и сущность банковской деятельности.;

разделение банковских услуг на 4 (четыре) основные группы (стратегические, текущие, оперативные и специальные) в соответствии с их видовыми особенностями и функциональными задачами, в свою очередь, имеет практическое значение для банковской практики Республики Узбекистан.

2. Процессы, происходящие в банковской системе, являются сложными и многогранными, и, исходя из состояния рынка услуг, необходимо учитывать, что организационные, финансовые и стимулирующие механизмы рынка банковских

³⁶Разработка диссертанта.

услуг, являющегося важнейшим регулятором рынка и стимулирующим элементом структуры, поддерживающей экономику, постоянно изменяются.

3. Основные нормативные акты, образующие правовую основу банковской системы Республики Узбекистан – Закон «О Центральном банке Республики Узбекистан» и Закон «О банках и банковской деятельности», а также указы и постановления Президента, действующие инструкции Центрального банка, прямо и косвенно отражают правовые вопросы, связанные с развитием банковских услуг в условиях корпоративной трансформации. Эти правовые акты служат важным фактором повышения эффективности и конкурентоспособности банковских услуг.

4. Статистический анализ показателей, характеризующих услуги, предоставляемые коммерческими банками в условиях корпоративной трансформации, показал следующее:

в период с 2020 по 2021 год такие показатели эффективности, как рентабельность капитала (ROE) и рентабельность активов банка (ROA) АК «Алокабанк» имели тенденцию к снижению, при этом в 2021 году рентабельность капитала (ROE) составила 6,6%, а рентабельность активов (ROA) - 1%. Это можно рассматривать как негативную тенденцию в развитии услуг, предоставляемых АК «Алокабанк». Однако в период с 2021 по 2023 годы показатели эффективности банка демонстрировали тенденцию к росту: в 2023 году рентабельность капитала (ROE) по сравнению с 2021 годом увеличилась в 4 раза, а рентабельность активов (ROA) - до 2,8%, что свидетельствует о повышении эффективности;

анализ показателей деятельности АК «Алокабанк» показал, что число клиентов данного банка в период с 2020 по 2024 год имело тенденцию к росту. В частности, за указанный период число клиентов АК «Алокабанк» увеличилось почти в 2,7 раза, и на 1 января 2024 года этот показатель составил 1 850 тысяч, что на 6,7% больше по сравнению с предыдущим годом. Такие результаты объясняются расширением возможностей пользования банковскими услугами, сегментацией клиентской базы и разработкой перспектив развития банковских услуг через этот процесс;

в период с 2020 по 2024 годы наблюдалась устойчивая тенденция к росту капитала коммерческих банков, и в 2024 году он увеличился почти в 2 раза по сравнению с 2020 годом. Однако количество банков с государственной долей сократилось с 13 до 9, а их доля в общем капитале уменьшилась и по состоянию на 1 января 2025 года составила 61%. Это свидетельствует о снижении доли государства в банках и проведении процессов приватизации.;

с 2020 по 2024 год объем розничных кредитов и объем розничных депозитов демонстрировали устойчивую тенденцию к росту, увеличившись соответственно в 4 и 9 раз. По состоянию на 1 января 2024 года объем розничных кредитов составил 684,7 млрд сум, что на 28,5% больше по сравнению с предыдущим периодом. Средний ежегодный рост за эти годы составил 52%. Для достижения таких результатов важно ежегодно обеспечивать рост объема розничных банковских услуг не менее чем на 10%, что способствует укреплению конкурентных позиций банковских услуг и повышению общей эффективности деятельности банка.;

в период с 2020 по 2024 годы доходы коммерческих банков, как

процентные, так и безпроцентные, имели тенденцию к росту. В 2024 году общий доход банков увеличился на 94 трлн сум по сравнению с 2020 годом и составил 128 трлн сум, что объясняется повышением показателей эффективности в деятельности банков;

Результаты эконометрического анализа текущего состояния банковских услуг в Узбекистане показали:

коэффициент корреляции выражает связь между результативным и факторным признаками;

число физических лиц, пользующихся дистанционными банковскими услугами в коммерческих банках, пропорционально увеличивается вместе с количеством находящихся в обращении банковских карт, то есть, с ростом числа банковских карт соответственно увеличивается и число граждан, пользующихся дистанционными услугами;

в приведенной нами функции увеличение количества пластиковых банковских карт в обращении на 1% приводит к увеличению числа физических лиц, пользующихся дистанционными банковскими услугами, на 0,74%. При этом увеличение комиссий за переводы с карты на карту и платежные услуги на 1% приводит к сокращению числа физических лиц, пользующихся дистанционными банковскими услугами, на 1,02%;

по критерию Фишера уровень значимости равен 0. Следовательно, мы отвергаем нулевую гипотезу и принимаем альтернативную гипотезу, то есть с 95% уверенностью можем утверждать, что значения модели имеют статистическую значимость.;

коэффициент детерминации равен 0,72. Также анализы показали, что количество пластиковых банковских карт в обращении, переводы с карты на карту и комиссии за платежные услуги в среднем оказывают 72% влияние на число физических лиц, пользующихся дистанционными банковскими услугами;

согласно результатам проверки нашей модели числа физических лиц, пользующихся дистанционными банковскими услугами, действительно увеличение количества пластиковых банковских карт в обращении на 1% приводит к росту числа пользователей таких услуг. В то же время рост переводов с карты на карту и комиссий за платежные услуги на 1% приводит к снижению числа физических лиц, пользующихся дистанционными банковскими услугами.

5. Результаты анализа опыта эффективных форм предоставления банковских услуг в зарубежных странах показали, что:

на сегодняшний день ведущими банками для физических лиц с высоким уровнем дохода в США являются: «Citibank», «JP Morgan», «Wells Fargo», «Bank of America»;

в 2024 году активы компании «Wells Fargo» уменьшились на одного раза по сравнению с 2020 годом. В 2020-2021 годах активы банка выросли на 0,2 млрд долларов;

в период с 2020 по 2024 годы наивысший показатель роста активов банка наблюдался у «JP Morgan»: в 2024 году активы банка достигли 4002,8 млрд долларов, что на 1,03 раза больше по сравнению с предыдущим годом.;

в течение 12 месяцев 2024 года «Сбербанк» получил чистую прибыль в размере 1 562,4 млрд рублей, что на 4,6% больше по сравнению с прошлым годом, и это способствовало увеличению рентабельности его капитала до 23,4%.

6. В процессе корпоративной трансформации были выявлены следующие проблемы, связанные с развитием банковских услуг:

чистая прибыль коммерческих банков в 2024 году оказалась ниже по сравнению с 2020 годом;

в качестве объекта исследования выбранный АК «Алокабанк» демонстрирует тенденцию снижения показателей рентабельности капитала (ROE) и рентабельности активов (ROA), что отражает снижение эффективности деятельности банка - высокий уровень удержания комиссионных сборов за платежные услуги;

высокий уровень удержания комиссионных сборов за платежные услуги;

низкий уровень прибыльности в деятельности коммерческих банков;

задержка в процессе трансформации коммерческих банков в Узбекистане;

наличие некоторых недостатков в предоставлении банковских услуг в зарубежных странах;

иностранные банки неэффективно использовали банковские ресурсы в своей деятельности;

во время пандемии в сфере банковских услуг возникли следующие проблемы: ограничение прямого взаимодействия с клиентами, задержка в переходе на цифровые услуги, кризис ликвидности, трудности в обслуживании малого и среднего бизнеса, а также проблемы, связанные с кадровым обеспечением и кибербезопасностью.

7. Предложены следующие пути и возможности развития банковских услуг в условиях корпоративной трансформации:

увеличение рентабельности банка не менее чем на 15% за счет внедрения нетрадиционных инновационных посреднических услуг пропорционально размеру баланса банка;

увеличение масштабов банковских услуг за счет расширения клиентской базы банка не менее чем на 5%, доли активных пользователей путем сегментации – не менее чем до 30%, а также за счет повышения уровня использования онлайн-банковских услуг до более чем 80%;

обеспечение ежегодного прироста уровня капитализации банка не менее чем на 10 процентов при оценке стандартов качества и конкурентоспособности банковских услуг;

повышение общей эффективности банковской деятельности за счет достижения уровня не менее 10% повышения розничных банковских услуг в целях укрепления конкурентных позиций банковских услуг;

расширение возможности пользования базовыми банковскими услугами за счёт оптимизации процентных ставок по кредитам и депозитам, а также учета уровня риска для сегментов, которым в настоящее время оказываются услуги в недостаточном объеме;

модель оценки «текущего состояния качества» и «ожидаемого качества», основанная на анализе текущего состояния использования банковских услуг клиентами и рыночных ожиданий.

**THE SCIENTIFIC COUNCIL № DSc.03/30.12.2019.I.17.01
AWARDING SCIENTIFIC DEGREES AT TASHKENT STATE
UNIVERSITY OF ECONOMICS**

TASHKENT STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS

BAYMURATOVA MADINA TURSUNBOY KIZI

**DEVELOPMENT OF BANKING SERVICES IN THE CONTEXT OF
CORPORATE TRANSFORMATION**

08.00.07 – “Finance, money circulation and credit”

**DISSERTATION ABSTRACT
of the Doctor of Philosophy (PhD) on Economic sciences**

Tashkent – 2025

The theme of the doctoral dissertation (Doctor of Philosophy) on Economic science was registered under the number B2023.3. PhD/Iqt3246 at the Supreme Attestation Commission.

The dissertation has been prepared at Tashkent State University of Economics.

The abstract of the dissertation is published in three languages (Uzbek, Russian and English (summary)) on the website of the Scientific Council (www.tsue.uz) and on the website "ZiyoNet" Information and educational portal (www.ziynet.uz).

Scientific supervisor: **Izbosarov Boburjon Bakhriddinovich**
Doctor of Economic science, (DSc), Professor

Official opponents: **Jumaev Nodir Khosiyatovich**
Doctor of Economic science, Professor

Berdiyarov Bakhriddin Tavasharovich
Doctor of Economic science, Professor

Leading organization: **Banking and Finance Academy of the Republic of Uzbekistan**

The defense of the dissertation will take place on 11 " 5 ", 2025 at 16⁰⁰ at the meeting of the Scientific Council DSc.03/30.12.2019.I.17.01 at Tashkent State University of Economics. Address: 100000, 60 A, Amir Temur Street, Tashkent; Phone: (99871) 234-53-34; fax: (99871) 234-46-26; e-mail: ilmiykengash@tsue.uz.

The dissertation is available at the Information resource center of the Tashkent State University of Economics (registered number ~~1787~~ Address: 100000, 60 A, Amir Temur Street, Tashkent; Phone: (99871) 234-53-34.

The abstract of the dissertation was distributed on "23" 10 2025
(mailing report № 43 dated "23" 10 2025).



T.Z. Teshabaev

Chairman of the Scientific Council for awarding scientific degrees, Doctor of Economic sciences, Professor

J.Kh. Ataniyazov

Scientific Secretary of the Scientific Council for awarding scientific degrees, Doctor of Economic sciences, Professor

I.N. Kuziev

Chairman of the Scientific seminar under the Scientific Council for awarding scientific degrees, Doctor of Economic sciences, Professor

INTRODUCTION (abstract of the thesis of the (PhD))

The aim of the research work is to develop proposals and recommendations for the development of banking services in the context of corporate transformation.

Research objectives:

to reveal the essence of concepts related to the transformation of banking services by studying the evolutionary development of scientific and theoretical views related to banking services;

to identify current problems of development of services provided by commercial banks based on the analysis of the dynamics of their current state, as well as the development of theoretical and practical solutions to these problems;

to substantiate the possibilities of using foreign experience related to banking services in the context of corporate transformation of commercial banks in our country based on its systematic study;

to develop specific proposals and recommendations for the development of banking services in the context of corporate transformation.

The object of the study is the joint-stock commercial bank “Aloqabank” of the Republic of Uzbekistan.

The subject of the research is economic relations arising in the process of development of banking services in the context of corporate transformation.

The scientific novelty of the study :

it is proposed to increase the bank's profit margin by at least 15 percent through the introduction of non-standard innovative intermediary services in accordance with the volume of the bank's balance sheet;

it is proposed to increase the scale of banking services by increasing the bank's client base by at least 5 percent, increasing the share of active users through client segmentation - at least to 30 percent, as well as achieving a level of use of online banking services of at least 80 percent;

it is proposed to ensure an annual growth rate of the bank's capitalization level of at least 10 percent when assessing the quality and competitiveness of banking services;

it is proposed to improve the overall efficiency of banking activities by annually increasing the volume of retail banking services by at least 10 percent in order to strengthen the competitive position of banking services.

The practical results of the study :

it is proposed to expand the possibilities of using basic banking services for underserved segments by optimizing the level of risk, as well as interest rates on loans and deposits;

a model for assessing the “current state of quality” and “expected quality” is proposed, based on an assessment of the current state of use of banking services by clients and market expectations;

a statistical analysis of indicators characterizing the banking services of commercial banks is carried out;

an econometric analysis of the current state provision of banking services is carried out and forecast indicators are determined.

Implementation of the research results. Based on the scientific proposals and practical recommendations developed during the research:

the proposal to increase the bank's profit margin by at least 15 percent through the introduction of non-standard innovative intermediary services in accordance with the volume of the bank's balance sheet was used in developing the credit policy of JSC Aloqabank for 2023 (Certificate of Joint-Stock Commercial Aloqabank No. 25-04/2876 dated July 18, 2024). As a result, the scale of provision of banking services to enterprises of the real sector of the economy, small businesses and private entrepreneurship entities, as well as the population, expanded, which made it possible to achieve an increase in the bank's profit margin by 18 percent by January 1, 2024;

the proposal to increase the scale of banking services by growing the bank's client base by at least 5 percent, increasing the share of active users through client segmentation to at least 30 percent, and achieving a level of online banking services usage of at least 80 percent was used in developing the credit policy of JSC Aloqabank for 2023 (Certificate of Joint-Stock Commercial Aloqabank No. 25-04/2876 dated July 18, 2024). As a result, as of January 1, 2024, the number of clients amounted to 1,850 thousand, which is 6.7 percent more; the number of active clients is 634 thousand, their share reached 34.2 percent; the number of users of the bank's online services amounted to 1,884 thousand, which corresponds to a level of 126.4 percent;

the proposal to ensure an annual growth rate of the bank's capitalization of at least 10 percent when assessing the quality and competitiveness of banking services was used in the development of the credit policy of JSC Aloqabank for 2023 (Certificate of Joint-Stock Commercial Aloqabank No. 25-04 / 2876 dated July 18, 2024). As a result, due to the use of crowdsourcing technologies to improve the quality of the bank's activities and take advantage of digitalization, as of January 1, 2023, the bank's capital amounted to 7.2 percent compared to the previous year, and as of January 1, 2024, it reached 2,643.2 billion soums, an increase of 847.8 billion soums or 47.2 percent compared to the previous year;

the proposal to improve the overall efficiency of banking activities by increasing the volume of retail banking services annually by at least 10 percent in order to strengthen the competitive position of banking services was used in the development of the credit policy of JSC Aloqabank for 2023 (Certificate of Joint-Stock Commercial Aloqabank No. 25-04 / 2876 dated July 18, 2024). As a result, as of January 1, 2024, the volume of retail loans increased by 684.7 billion soums or 28.5 percent, and due to the improvement of indicators for 3 indices (financial intermediation, assets and management quality) in the overall ranking of commercial banks in our country, the bank rose from 9th to 8th place, that is, one position up.

Approbation of scientific results. The research results were discussed at 3 international and 2 national scientific and practical conferences.

Publication of the research results. A total of 14 scientific works have been published on the topic of the dissertation, including 9 articles in scientific journals recommended by the Higher Attestation Commission of the Republic of Uzbekistan

for publishing the main results of doctoral dissertations, including 4 articles in national and 5 articles in foreign journals.

Structure and volume of the dissertation. The dissertation consists of an introduction, three chapters, a conclusion, a list of references and appendices, the volume of the dissertation is 145 pages.

ЭЪЛОН ҚИЛИНГАН ИШЛАР РЎЙХАТИ
СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ
LIST OF PUBLISHED WORKS

I бўлим (I часть; Part I)

1. Baymuratova M.T. Disintermediation as a Brand in the Banking Sector: Essence and Peculiarities of Manifestation. // EUROPEAN JOURNAL OF LIFE SAFETY AND STABILITY (EJLSS) ISSN2660-9630 www.ejlss.indexedresearch.org Volume 29, May-2023 || - Pp. 12-17.
2. Baymuratova M.T. Corporate transformations of the bank: essence and main directions. // Spanish Journal of Innovation and Integrity | ISSN 2792-8268 | Volume-21 | Aug-2023 <http://sjii.indexedresearch.org>. - Pp. 15-30.
3. Баймуратова М.Т. Генезис банковских услуг: полемика взглядов. // “Moliyaviy texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali 2-son 2024-yil ISSN: 2181-3965 VOLUME 7 <http://fintech.tfi.uz/> - С. 89-102.
4. Баймуратова М.Т. Банк трансформацияси парадигмаси. // “Moliyaviy texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali 3-son 2023-yil ISSN: 2181-3965 VOLUME 4 <http://fintech.tfi.uz/>. - С. 171-186.
5. Баймуратова М.Т. Банк хизматларини такомиллаштириш: масофавий хизмат кўрсатишнинг ўрни ва истикболи. // “Raqamli iqtisodiyot sharoitida buxgalteriya hisobi, tahlil va auditni rivojlantirishning dolzarb masalalari” mavzusidagi xalqaro ilmiy-amaliy anjuman materiallari to'plami., T.: 2023-yil 12-aprel. - Б. 689-692.
6. Баймуратова М.Т. Банк хизматларини ишлаб чиқаришнинг моҳияти ва ўзига хослиги. // “Yashil iqtisodiyot sari: nazariy va amaliy yondashuvlar tahlili” mavzusidagi xalqaro ilmiy-amaliy anjuman materiallari to'plami 2024-yil 3-april. Toshkent-“Iqtisod-moliya” nashriyoti, TDIU-2024 - Б. 475-479.
7. Baymuratova M.T. Korporativ transformasiya sharoitida bank xizmatlarini takomillashtirishning ekonometrik tahlili. // “Muhandislik va iqtisodiyot” ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik, fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal. 2024-yil, dekabr. № 5-son. <https://muhandislik-iqtisodiyot.uz>. -Б. 194-203.
8. Баймуратова М.Т. Трансформация шароитида банк хизматларини ривожлантириш. Ilm Fan Taraqqiyotida Ilmiy Izlanishlar va muhim omillar. Global Science Review, 4(1), 116-122. // <https://global-science-review.com/ojs/index.php/gsr/article/view/1079>. 2025 йил.

II бўлим (II часть; Part II)

9. Избосаров Б.Б., Баймуратова М.Т. Банковские услуги: сущность и дефиниция. // GOSPODARKA I INNOWACJE, Volume: 29 | 2022, Economy and Innovation ISSN: 2545-0573. <https://gospodarkainnowacje.pl>. - С. 57-63.
10. Baymuratova M.T. Genesis of the definition of banking services: general and specific. // European Journal of Business Startups and Open Society | ISSN:

2795-9228 Vol. 4 No. 6 (Jun - 2024): EJBSOS <http://inovatus.es/index.php/ejbsos>. - Pp. 129-137.

11. Baymuratova M.T. Korporativ transformatsiya sharoitida bank xizmatlarini rivojlantirish: tavsif va ko'rsatkichlar tahlili. "IQTISOD, MENEJMENT VA PUL" Ilmiy jurnali. 2024-yil, dekabr. 4-son. -B. 66-76.

12. Baymuratova M.T. Rivojlangan davlatlar innovatsion bank xizmatlaridan foydalanish tajribalari. // "Marketing" ilmiy-amaliy va ommabop jurnal. 2025-yil, fevral. № 2-son. <https://www.marketingjournal.uz>. -B. 596-601.

13. Баймуратова М.Т. // Банк хизматларини ривожлантиришнинг меъёрий-ҳуқуқий асослари. Ilm Fan Taraqqiyotida Ilmiy Izlanishlar va muhim omillar. Global Science Review, 4(1), 149-154. <https://global-science-review.com/ojs/index.php/gsr/article/view/1086>. 2025 йил.

14. Баймуратова М.Т. Хорижий давлатларда банк хизматларининг ҳолати. // Vol. 1 (2025): 1st GlobalBiz Summit: Business and Economic Strategies for the Future / Articles <https://euro-conferences.org/index.php/globalbiz/article/view/318>.

Автореферат «Public Publish Printing» нашриётида
тахрирдан ўтказилди.

Босишга рухсат этилди: 22.10.2025 йил.
Бичими: 60x84 1/8 «Times New Roman»
гарнитуроюда рақамли босма усулда босилди.
Шартли босма табағи 4,2. Адади: 100. Буюртма: № 22.

«PUBLIC PUBLISH PRINTING» МЧЖ
босмахонасида чоп этилди.
Тошкент, М.Улуғбек тум., Мойлисой, 22.